

# 第四届全国优秀 MPA 学位论文

《直播西安》末位淘汰制的案例研究

2009 年 3 月

**Case Study on the Lowest Place Elimination Series  
in 《Live Broadcast Xi'an》**

March 2009

论文题目：《直播西安》末位淘汰制的案例研究  
学科领域：公共管理硕士（MPA）

## 摘 要

自 1990 年代以来，末位淘汰制曾经一度成为我国企业管理中较为普遍采用的一种绩效管理方法，后来逐步被行政机关、学校、媒体等机构引入。2007 年上半年，西安电视台新闻部民生新闻栏目《直播西安》推行末位淘汰制两个月以后，引起记者强烈反应，决策层面临末位淘汰制何去何从的抉择。

本文通过运用访谈、问卷调查、统计分析、实验等研究方法，对《直播西安》末位淘汰制的实施效果进行了定量分析和定性描述；指出了《直播西安》实施末位淘汰制效果欠佳的诸多原因。《直播西安》将末位淘汰制视为一项组织管理创新引入，目的在于激励被管理者。因此，绩效评价的概念，激励以及组织变革的相关理论成为解释《直播西安》末位淘汰制的重要工具，藉此分析解释末位淘汰制何以在《直播西安》遭淘汰。研究表明，当末位淘汰制作为一项组织创新引入时，一定要调整组织的其它要素与之匹配，以适应该创新，否则就会导致创新的不适应。在末位淘汰制的绩效考核制度设计上，考核内容应该充分体现考核定位的指向，以保证最终实现考核定位。末位淘汰制的实施效果依赖于具体的组织环境，在组织内部，末位淘汰制对于打破平衡，形成激烈竞争效果明显。在末位淘汰制的实施过程中，应防止负激励产生负面效果，充分体现人性化管理。

本文的前期研究使《直播西安》决策层对末位淘汰制的态度发生改变，从“无论如何也要继续（末位淘汰制）”转向反思末位淘汰制，最终做出“末位不再淘汰”的决定。

**关键词：**末位淘汰制；记者；《直播西安》；绩效考核  
**论文类型：**应用研究



**Title: Case Study on the Lowliest Place Elimination Series in 《Live Broadcast Xi'an》**  
**Professional Fields: Master of Public Administration (MPA)**

## ABSTRACT

Since the 1990's, Lowliest Place Elimination Series (LPES) was commonly adopted in the Chinese enterprises as a performance management tool, later on, it was also applied in other associations such as governments, schools and media organizations. In the first half of 2007, the reporters in news programmers of the civic journalism of Xi'an TV station responded strongly after two months' performing of the LPES. At a loss to carry on the series became a hard problem for the department decision makers.

In this thesis, based on research methods including interview, survey, statistical analysis and experiments, etc., the performing effects of the LPES in 《Live Broadcast Xi'an》 are analyzed quantitatively and described qualitatively, and the reasons of unsatisfactory effects of performing the LPES in 《Live Broadcast Xi'an》 are presented. The goal of introducing LPES as an innovation in organization management in 《Live Broadcast Xi'an》 is to incentive subordinates, therefore, the concept of performance evaluation, incentive theory, organization transformation etc,related theory become important tools in explaining the effects of the LPES in 《Live Broadcast Xi'an》 and in explaining the reasons why LPES is eliminated in 《Live Broadcast Xi'an》. The study demonstrates that when LPES is introduced as an organization innovation, other modules in the organization must be adjusted to match it and to adapt to the innovation, otherwise, the innovation may not be able to adapt to the organization. In designing the scheme of the performance evaluation of the LPES, the evaluation contents should reflect the purpose of the evaluation positioning to ensure the final implementation of the evaluation positioning. The performing effects of the LPES depend on the particular organization environment. Inside the organization, the effects of the LPES are apparent in terms of breaking the balance and creating keen competitions. During the process of performing the LPES, the negative effects resulted from negative incentive should be prevented and the humanistic management should be considered adequately.

The early study of this thesis helps the decision makers of 《Live Broadcast Xi'an》 change the opinions on the effects of the LPES, from the original insisting in continuing (the LPES) to introspecting the LPES, and finally make the decision of “No Elimination of the Lowliest Place”.

## ABSTRACT

---

**KEY WORDS:** Lowest Place Elimination Series; Reporter; Live Broadcast Xi'an;  
Performance evaluation

**TYPE OF THESIS:** Application Research

## 目 录

1 绪论 .....	1
1.1 问题的提出 .....	1
1.1.1 《直播西安》基本情况 .....	1
1.1.2 《直播西安》末位淘汰制的运行历程 .....	2
1.2 研究综述 .....	3
1.2.1 国内相关研究综述 .....	3
1.2.2 国外相关研究综述 .....	4
1.3 研究目的及意义 .....	7
1.4 研究思路及框架 .....	7
1.4.1 研究思路 .....	7
1.4.2 本文内容 .....	8
1.4.3 研究框架 .....	9
2 理论依据 .....	10
2.1 绩效评价 .....	10
2.1.1 绩效评价的定义 .....	10
2.1.2 绩效评价的构成要素 .....	11
2.1.3 绩效评价中的利益相关者 .....	12
2.2 激励 .....	13
2.2.1 激励的含义 .....	13
2.2.2 激励的机理 .....	13
2.2.3 激励的效果 .....	14
2.2.4 激励相关理论 .....	15
2.3 组织变革 .....	16
2.3.1 组织生命周期 .....	16
2.3.2 组织变革过程 .....	17
2.3.3 组织变革的阻力 .....	17
2.4 本章小结 .....	18
3 《直播西安》记者末位淘汰的机制设计 .....	19
3.1 《直播西安》末位淘汰机制的运行背景 .....	19
3.1.1 记者的工作流程 .....	19
3.1.2 记者的工作条件 .....	19
3.1.3 记者获取新闻线索的差异性 .....	20

3.2 《直播西安》末位淘汰制的绩效考核构成要素 .....	21
3.2.1 《直播西安》末位淘汰机制的考核定位 .....	21
3.2.2 《直播西安》末位淘汰机制中记者绩效的考核指标 .....	23
3.3 《直播西安》末位淘汰机制的激励设计规模和结构 .....	23
3.4 本章小结 .....	24
4 《直播西安》末位淘汰制实施效果的量化评价 .....	25
4.1 末位淘汰制实施前后记者收入的比较 .....	25
4.2 末位淘汰制实施前后记者工作量与收入的比较 .....	26
4.3 末位淘汰制实施前后记者工作量与得分的比较 .....	28
4.4 与《西安零距离》实施末位淘汰制的比较 .....	33
4.5 本章小结 .....	38
5 核心利益相关者对末位淘汰实施效果的定性评价 .....	39
5.1 《直播西安》末位淘汰制的核心利益相关者 .....	39
5.2 部门主任对实施末位淘汰制效果的评价 .....	40
5.3 制片人与责编对实施末位淘汰制效果的评价 .....	40
5.4 记者对实施末位淘汰制效果的评价 .....	42
5.5 本章小结 .....	44
6 导致末位淘汰运行效果欠佳的成因分析 .....	46
6.1 记者的工作条件的影响 .....	46
6.2 获取新闻线索对记者绩效考核结果的影响 .....	47
6.3 淘汰机制的激励设计规模和结构的影响 .....	49
6.4 评价内容差异对记者绩效考核结果的影响 .....	49
6.4.1 制片人与责编的评价指标比较 .....	50
6.4.2 两位制片人的评价指标和评价标准比较 .....	51
6.4.3 记者的评价指标和评价标准比较 .....	52
6.5 本章小结 .....	54
7 结论与展望 .....	55
7.1 主要工作及研究结论 .....	55
7.2 研究启示 .....	56
7.3 对《直播西安》记者考评办法的改进建议 .....	58
7.4 下一步研究方向 .....	60
参考文献 .....	62
附录 .....	64
致谢 .....	74
声明 .....	



## CONTENTS

1 Introduction .....	1
1.1 Research Issue Presentation .....	1
1.1.1 Basic Information of 《Live Broadcast Xi'an》 .....	1
1.1.2 Reviewing the Performing of the Lowest Place Elimination Series in 《Live Broadcast Xi'an》 .....	2
1.2 Research Briefs.....	3
1.2.1 Briefs Of Related Domestic Research.....	3
1.2.2 Briefs of Related Foreign Research.....	4
1.3 Research Motivation and Contributions .....	7
1.4 Research Ideas and Frame .....	7
1.4.1 Research Ideas .....	7
1.4.2 Scope of the Thesis.....	8
1.4.3 Research Frame .....	9
2 Theoretical Foundations .....	10
2.1 Performance Evaluation .....	10
2.1.1 Definition of the Performance Evaluation.....	10
2.1.2 Elements of the Performance Evaluation .....	11
2.1.3 Theoretical Framework of the Performance Evaluation.....	12
2.2 Incentive .....	13
2.2.1 The Meaning of Incentive.....	13
2.2.2 The Mechanism of Incentive .....	13
2.2.3 The Effects of Incentive.....	14
2.2.4 Incentive Related Theory.....	15
2.3 Organization Transformation.....	16
2.3.1 Life Circle of Organizations .....	16
2.3.2 Process of Organization Transformation .....	17
2.3.3 Obstruction of Organization Transformation .....	17
2.4 Chapter Brief Summary.....	18
3 Mechanism Design of the Lowest Place Elimination Series of 《Live Broadcast Xi'an》 .	19
3.1 Operation Background of the Lowest Place Elimination Series of 《Live Broadcast Xi'an》 .....	19
3.1.1 Work Flow of Reporters .....	19
3.1.2 Work Condition of Reporters.....	19
3.1.3 The Difference of Reporters Obtaining News Clue .....	20

---

3.2 The Elements of Performance Evaluating of the Lowliest Place Elimination Series in 《Live Broadcast Xi'an》 .....	21
3.2.1 Assessment Positioning of the Lowliest Place Elimination Series of 《Live Broadcast Xi'an》 .....	21
3.2.2 Evaluating Indicators of Reporter Performance in the Mechanism of the Lowliest Place Elimination Series of 《Live Broadcast Xi'an》 .....	23
3.3 Scale and Structure of Motivation Design of the Lowliest Place Elimination Series of 《Live Broadcast Xi'an》 .....	23
3.4 Chapter Brief Summary .....	24
4 Quantification Evaluation of Effects of Performing the Lowliest Place Elimination Series in 《Live Broadcast Xi'an》 .....	25
4.1 Comparison of Reporter Income Before and After Performing the Lowliest Place Elimination Series .....	25
4.2 Comparison of Reporter Workload and Income Before and After Performing the Lowliest Place Elimination Series .....	26
4.3 Comparison of Reporter Workload and Scores Before and After Performing the Lowliest Place Elimination Series .....	28
4.4 Comparison of Performing the Lowliest Place Elimination Series in 《Zero-Distance to Xi'an》 and in 《Live Broadcast Xi'an》 .....	33
4.5 Chapter Brief Summary .....	38
5 Qualitative Evaluation of the Effects of the Lowliest Place Elimination Series from the Core-Stakeholders .....	39
5.1 Core-Stakeholders of Performing the Lowliest Place Elimination Series in 《Live Broadcast Xi'an》 .....	39
5.2 Evaluation of the Effects of Performing the Lowliest Place Elimination Series from the Department Director .....	40
5.3 Evaluation of the Effects of Performing the Lowliest Place Elimination Series from the Producer and Editor .....	40
5.4 Evaluation of the Effects of Performing the Lowliest Place Elimination Series from the Reporters .....	42
5.5 Chapter Brief Summary .....	44
6 Causes Analysis of Unsatisfactory Effects of Performing the Lowliest Place Elimination Series .....	46
6.1 Effects of Reporter Work Condition .....	46
6.2 Effects of Obtaining News Clue on Reporter Performance Evaluation .....	47
6.3 Effects of the Scale and Structure of the Motivation Design in Elimination Series .....	49
6.4 Effects of Evaluation Contents Difference on Reporter Performance Evaluation .....	49
6.4.1 Evaluation Indices Comparison of Producer and Editor .....	50
6.4.2 Evaluation Indices and Standards Comparison of Two Producers .....	51
6.4.3 Evaluation Indices and Standards Comparison of Reporters .....	52

## CONTENTS

---

6.5 Chapter Brief Summary.....	54
7 Conclusion and Prospect .....	55
7.1 Main Contribution and Research Conclusion.....	55
7.2 Research Revelation .....	56
7.3 Suggests on Reporter Evaluating Methods of 《Live Broadcast Xi'an》 .....	58
7.4Future Work .....	60
References .....	62
Appendices .....	64
Acknowledgements .....	74
Declaration	



## 1 绪论

### 1.1 问题的提出

自 1990 年代以来，末位淘汰制一度成为我国企业管理中较为普遍采用的一种绩效管理方法，后来逐步被行政机关、学校等机构引入。近十年来，电视业内实施末位淘汰制的做法逐渐增多。在我国中央、省、市“三级办电视”的金字塔格局中，城市电视台居于最低端的位置，受到中央台、省台及其它卫视频道的多重挤压，其所占市场份额逐年萎缩。为了在日益激烈的竞争中占有一席之地，城市台纷纷推出关注本地民生的新闻栏目作为核心竞争力。

西安电视台作为一家城市台，自 2002 年底完成三台（原西安电视台、西安电视二台、西安有线电视台）整合以来，在当地所占市场份额从 2003 年的接近 25% 下降到 2007 年的不足 12%<sup>[1]</sup>。为了争夺市场，西安台将《直播西安》等民生新闻栏目作为重点，以其贴近本地民众生活的特点赢得观众。《直播西安》栏目组的管理运营水平对于西安台举足轻重，如何不断提高该栏目组记者队伍的管理状况始终是西安电视研究关注的一个焦点。

#### 1.1.1 《直播西安》基本情况

《直播西安》是西安电视台新闻部制作的一档新闻栏目。西安电视台新闻部主要采制三档新闻栏目，如下图所示。其中，《西安新闻》是时政新闻，《直播西安》和《西安零距离》都属于民生新闻。

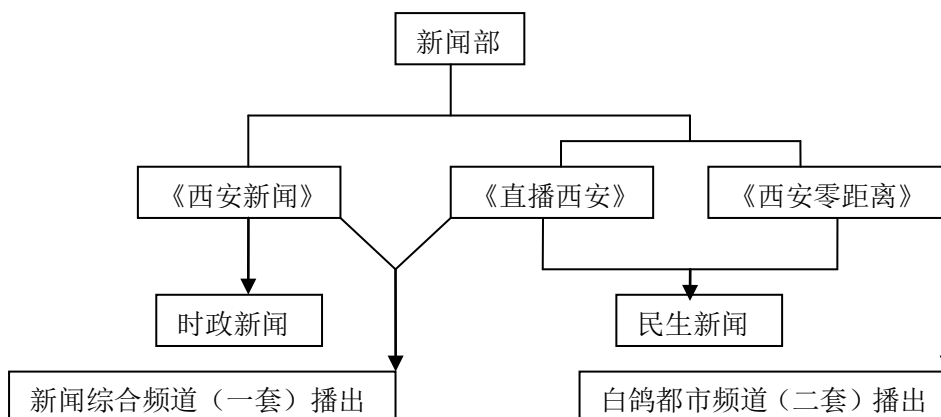


图 1-1 新闻部所属三档栏目示意图

《直播西安》于 2003 年 7 月 18 日在西安电视台一套新闻综合频道开播。自 2005 年 12 月 31 日起，该栏目播出时段由每晚 18:20—19:00 延长至 18:00—19:00 播出，即节目时长由 40 分钟增至 1 小时。该栏目几经改版，目前（2007 年 6 月）板块设置分为《联转地球村》、《现场冲击播》、《冷手摸沸点》、热线记者主持等四部分。

《直播西安》栏目组共有工作人员 59 名。其中，记者 40 名，制片人 2 名，责编 4 名（3 名负责《现场冲击播》、1 名负责《冷手摸沸点》），编辑 6 名，主持人 5 名，司机 2 名。该栏目 40 名记者分为社会新闻组 30 人（采制《现场冲击播》）和深度报道组 10 人（采制《冷手摸沸点》）。

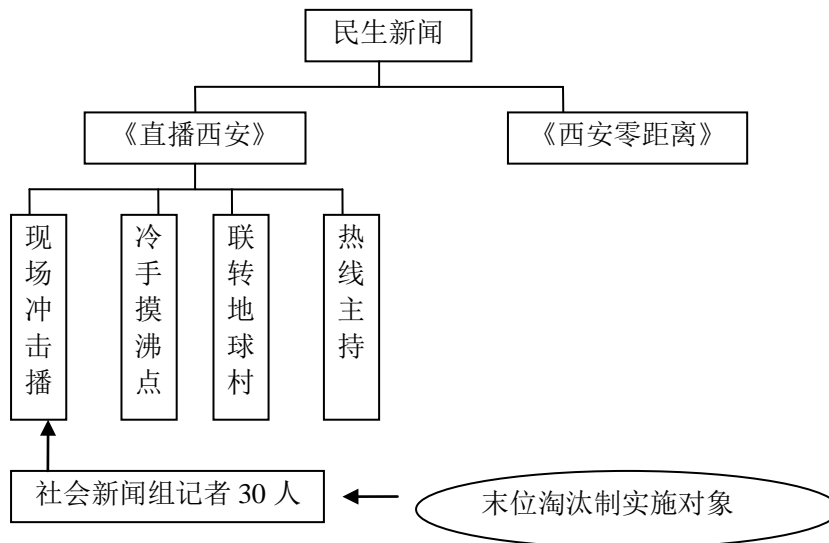


图 1-2 《直播西安》 版块构成示意图

《直播西安》收视率在西安台内 27 个自办栏目中一直稳居前三位，是西安台创办的一档品牌栏目。在 2007 年西安市场新闻节目收视率前十名排序中，《直播西安》位列第七<sup>[1]</sup>，是西安台与中央台、陕西台竞争中表现最好的栏目，其经济效益与社会影响力直接关系到西安台的整体发展。

### 1.1.2 《直播西安》末位淘汰制的运行历程

2006 年 12 月中旬，《直播西安》栏目组召集所有编采人员开会，宣布将于 2007 年 1 月起对记者考评实施末位淘汰制。主要考核对象是部门聘用人员。考核周期由于工作周期不同而有所区别，深度报道组记者工作周期长（每月人均完成 3 期专题节目），考核周期设为三个月；社会新闻组记者通常每个工作日都发稿，考核周期设为一个月。考核办法是月底按照记者当月的得分排序，分数排在最后一名的记者将被辞退。

实施末位淘汰制以后的 2007 年 1 月、3 月，《直播西安》栏目组各有分数排在最后一位的记者被辞退，即该栏目组共有 2 名记者因实行末位淘汰制失去工作。这两名记者的“黯然”离去激起《直播西安》其他记者的强烈反应。迫于压力，栏目

组自 2007 年 4 月起暂缓实施末位淘汰制，但未明确宣布取消，实际上处于“胶着”状态，决策者面临“末位淘汰制何去何从”的抉择。

本文只讨论末位淘汰制对社会新闻组记者的影响。

## 1.2 研究综述

### 1.2.1 国内相关研究综述

国内现有文献资料对末位淘汰制的定性研究较多，也较为全面。归纳起来，末位淘汰制是绩效考核的一种制度，是指工作单位根据本单位的总体目标和具体目标，结合各个岗位的实际工作情况，设定一定的考核指标体系，以此指标体系为标准对员工进行考核，根据考核的结果对得分靠后的员工进行淘汰的绩效管理制度。<sup>[6]</sup>

李西等人对末位淘汰制所引起的正面和负面效应、实施条件和替代办法等作了全面分析<sup>[28]</sup>。他们认为，末位淘汰制的积极作用在于激励员工，避免人浮于事、精简机构，有效分流员工；负面效应是用人单位单方面解除劳动合同存在违法的可能性、不符合现代人本管理思想等。末位淘汰制实施的条件是，一般仅针对考核指标简单、能够量化考核、绩效容易评估、替代性较强的岗位。对于绩效不易评估、创新性较强、以知识和技术密集为主的岗位，不宜采用末位淘汰制。具体实践应考虑是否具备适用的条件和环境，是否具备“坦率和公开”的组织文化；是否确定科学的考评指标体系；是否对淘汰员工建立合理的补偿制度等。

在我国的管理实践中，采用末位淘汰制的领域相当广泛，包括教育、卫生、金融、党政机关、企业、媒体等等。现有文献分别就中小学<sup>[5]</sup> <sup>[6]</sup>、高校<sup>[7]</sup>教师、党政机关公务员、<sup>[9]</sup><sup>[10]</sup>农村信用社员工、<sup>[15]</sup>医院护士长<sup>[8]</sup>以及摩托罗拉<sup>[11]</sup>、微软<sup>[12]</sup>等具体的企业个案<sup>[14]</sup>实施末位淘汰制考核的利弊展开分析。张鑫分析了企业实行末位淘汰制应考虑的前提条件<sup>[13]</sup>。陈威和袁胜提出企业应注重培育绩效文化，<sup>[4]</sup>以“柔性”管理取代末位淘汰制的“刚性”。

丁刚提出了实施末位淘汰制应该注意的原则，比如合乎法律、以人为本、绩效导向等。林平从文化背景、绩效评价标准、人才流失等方面分析了末位淘汰制难以实施的原因<sup>[26]</sup> <sup>[23]</sup>。蔡健晖认为，末位淘汰制作为一项针对人的内部管理制度，必须合理地保障相对人的权益，应有一定的外部监管进行制约<sup>[20]</sup>。袁婷、蔡昌分别从具体的员工个案入手，解析末位淘汰制所遭遇的法律困境<sup>[21]</sup> <sup>[22]</sup>。

魏光兴从员工激励的角度分析末位淘汰制所带来的利弊。他认为，较之末位淘汰，首位晋升更易于在员工中形成积极的创新氛围<sup>[25]</sup>。在末位淘汰制下，员工为了避免被淘汰，会趋于保守选择低风险的创新行为，因而末位淘汰制不利于创新激励，但有利于淘汰低能力员工，从而有利于员工的分流与选拔<sup>[3]</sup>。

李瑞红认为，实行末位淘汰制的目的是为了调整组织与其成员之间的交易与博弈关系<sup>[27]</sup>，说明组织成员搭便车消极应对工作已经成为普遍现象，影响了组织的创新与发展。但是，末位淘汰制的适用范围及其效果有限。它适用于处在上升期和成

熟期的组织；同时，即使在末位淘汰制适用的组织内，组织为此所付出的成本及其对成员的心理影响仍然不容忽视。罗开平、陈绍刚、李一军三人在委托代理理论框架下对末位淘汰制进行了定量研究，通过数理推导，分别对实施末位淘汰制的前提、实施末位淘汰制过程中的公平公正性问题和实施末位淘汰制后的激励效果进行了分析，阐述了实施末位淘汰制应注意的问题<sup>[2]</sup>。

陆高峰在一篇文章中关注了媒体中大量聘用的“采访没本、看病没险、失业没保,没有编制”<sup>[16]</sup>的一线采编人员，描述了他们高劳动强度、低福利保障、疲于奔命的生存状态。西安电视台同样存在类似状况的从业人员。截至 2008 年 8 月（本文初稿完成时），西安台内员工身份分为三种：在编、台聘和部（门）聘，不同身份享有的工资福利待遇各异。在编员工是纳入国家事业单位编制的人员，享有各项法律规定的福利保障。台聘人员是在电视台办公室备案，享有台内福利，必须经过台里同意方能辞退的人员。部聘人员由各部门或频道自行聘用，他们是部门主任或频道总监可以自行辞退而不受任何条文制约的员工。《直播西安》栏目组实施末位淘汰制的对象全部是部聘人员，他们同所在部门及电视台之间既无劳动合同，亦无社会保障，因此部门主任可以辞退“末位”记者而无“触及”法律之虞。

现有对于新闻记者绩效考核的文献中，郑红平发表在中央电视台主办的理论期刊《电视研究》上的文章较为全面<sup>[29]</sup>。该文分别比较了国内外新闻媒体绩效考核办法的差异，进而提出对电视新闻记者进行分级综合考核的框架，即采用数量与质量结合、定性与定量结合的考核办法是新闻媒体制度建设的一种思路。

关于末位淘汰制在媒体中运用的研究中，王明华、高建国、李宇分析了电视台实行末位淘汰制存在的问题及对策，着重于以收视率为考核指标的电视栏目末位淘汰制的不足及改进措施<sup>[17][18][19]</sup>。其他电视台实行的末位淘汰制与《直播西安》相比，有三个明显区别。首先是决策主体不同。其他电视台是在全台的层面上决定对台内栏目实施末位淘汰制，《直播西安》末位淘汰制则是西安台内一个部门（新闻部）决定对其下属两个栏目实施。其次是考核指标不同。其他媒体都使用收视率作为末位淘汰制的考核指标；《直播西安》末位淘汰制的考核指标没有采用收视率；第三是考核对象不同。其他电视台末位淘汰制针对的是栏目；《直播西安》末位淘汰制直接面向记者。

综观我国电视界的做法，主要是对栏目或者节目的管理采用末位淘汰制的办法，实施结果对于增强节目创作队伍的竞争力、提高节目质量有一定成效。较少有人关注记者管理中的末位淘汰制，所以实施末位淘汰制管理记者的情况有待深入研究。

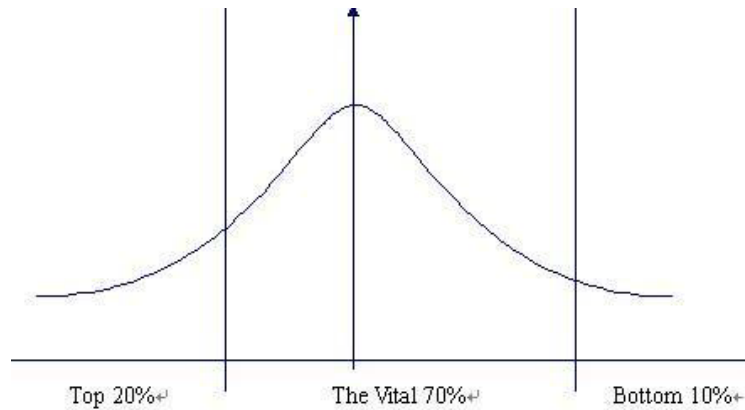
### 1.2.2 国外相关研究综述

末位淘汰的英文为“lowest place elimination”、“the final elimination”、“Lay off the last”或“bottoming-out”，有国外学者从社会行为学角度研究认为认为，末位淘汰是达尔文《物种起源》中“优胜劣汰、适者生存”的理论市场经济的企业竞争及企业内部管理中的具体应用<sup>[35]</sup>。“末位淘汰”机制是组织为了追求高绩效而所采用的



一种强势管理方法。据学者研究统计，随着市场竞争的加剧，“末位淘汰”在全球企业界被普遍重视和使用，并被其它类型组织所借鉴使用。

“末位淘汰”的种种形式中，最负盛名的无疑是美国 GE（通用电气）的“活力曲线”（vitality curve）、10%淘汰率法则<sup>[36]</sup>，如下图所示。



随着通用电气逐渐成为世界级顶尖经理人“黄埔军校”，再加上韦尔奇个人对“强迫排名”的末位淘汰机制推崇备至，时至今日，资料表明已有 60% 的美国企业和政府组织、及 NGO 等采用了这一制度<sup>[37]</sup>。

从国外研究来看，学者对于末位淘汰研究的理论基础主要有三：胜任素质理论、威胁激励理论及委托代理理论。

#### 1) 基于胜任素质理论的末位淘汰制研究。

活力曲线是末位淘汰制的灵魂，而胜任素质是活力曲线的区分依据<sup>[38]</sup>。实施活力曲线的目的是对企业员工做出有效区分，而区分的依据则是员工的是否具有其岗位所要求的胜任素质。胜任素质模型的应用起源于 21 世纪 50 年代初，著名美国哈佛大学教授麦克里兰(Meek Leland)是胜任素质方法的创始人<sup>[39]</sup>。胜任素质是能够明显引致成功绩效的一组技能、知识、自我概念及特质组合。所谓胜任素质模型，就是将通过行为事件法提炼出的从事某个职位的优秀人员所需要的一组胜任素质集中在一起，并按照重要性进行排序，最终形成的书面文件。

#### 2) 基于威胁激励理论的末位淘汰制研究。

激励一直是管理实践者和理论家们关注的焦点之一，激励理论的主要流派的代表人物主要有马斯洛(A. Maslow)、阿德弗(C. Alerter)、迈克利兰(David, Mac Leland)和赫茨伯格(F. Herzberg)等<sup>[40]</sup>。

哈佛的斯金纳(B.E Skinner)提出了强化理论<sup>[41]</sup>，提出了正强化、负强化、消退，惩罚/不惩罚等改造策略，并在负向强化研究的基础上初步建立的威胁激励理论，并对此进行了拓展。威胁激励是指在一个充满竞争压力的工作环境中对员工的一切物质和非物质、既得和预期的收益、甚至在岗位上持续工作下去的利益进行威胁，使其为了摆脱威胁获得生存而努力工作，从而达到激发员工的目的。

Motowidlo, Borman, Schmit (1997)研究发现<sup>[42]</sup>，威胁激励强度与绩效之间呈现出倒 u 型关系，威胁激励强度较小时，人处于松懈状态之中，效率自然不高。当威

胁激励强度逐渐增大时，威胁激励成为一种动力，它会激励人们努力工作，效率将逐步提高。当威胁激励等于人的最大承受能力时，人的效率达到最大值 A 点，但当超过了人的最大承受能力之后，压力就成为阻力，效率也就随之降低。因此，关键是要找出、调整员工工作压力与工作绩效的最优点。

威胁激励理论是实施末位淘汰机制的重要理论依据。我们可以从激励过程中看出，组织成员所承受的威胁激励一直伴随与贯穿在整个激励作用过程中。适度的威胁激励会产生一种内在的驱动力，可以激发内在潜力、提升自己的实力和增强自信心。威胁激励感是我们生存的动力，末位淘汰机制追求的目标就是实现对威胁激励程度的最佳控制及其效用。

### 3) 基于委托代理理论的末位淘汰制研究。

有学者认为末位淘汰制作为一种制度，是组织与其成员之间订立的一种契约，体现了组织与其员工之间的交易关系，组织的规章制度就是一种契约<sup>[43]</sup>。它规定了组织成员应该做什么，可以做什么，不可以做什么，成员有哪些权利和义务，他对成员起到一种规范作用，同时也起到一种导向作用，将组织成员的行为导向组织所希望的方向<sup>[44]</sup>。做为成员个人而言，他通过遵守规章、履行义务、努力工作(付出成本)从而获得自己的那份正当的利益(获得收益)。从而在组织与其员工之间形成一种交易关系<sup>[45]</sup>。

一个好的制度必须体现个人的利益，满足个人的需求，尊重个人的需求。否则，个人就不会遵守，制度将会受到破坏。同时，末位淘汰制作为一种制度，又体现了组织与其成员之间的一种博弈关系<sup>[46]</sup>。因为组织在进行制度设计的时候，对每一个成员的个人偏好并不是十分了解，对一个制度制定并实施后成员会采取哪些行动是不十分清楚的，而为了规避制度，个人会采取一些组织不希望的行为，以尽量付出较少的成本，获取较大的收益。因此，组织与个人之间又体现了一种博弈关系，好的制度设计就在于能很好的预期到个人的行为，把个人行为导向组织所希望的好的方向。

因此，学者认为一个组织的健康发展和良性运行，就在于处理好组织与成员之间的关系，在交易关系与博弈关系之间找到一个平衡点，既要不断满足成员的多种需求，又要限制成员的非理性的个人行为，将个人行为导向组织所希望的方向；同时通过满足成员的需求激励成员提高效率，创造更多的价值，从而积累更多的可用于成员分配的价值。然而在实际当中，组织与其成员之间并不始终是处于平衡状态之中。由于外部条件的变化，或者组织与其成员之间交易与博弈的能力不对称，都会打破这种平衡。

总体来看，国外研究对末位淘汰制的看法莫衷一是。有人认为它的实施能激发员工的工作积极性，避免了人浮于事、效率低下的不良状况；有人则认为不符合人本管理思想，易造成员工心理负担，使同事之间工作关系紧张等。大多数学者认为末位淘汰制作为一种管理手段本身没有优劣之分<sup>[47]</sup>。作为一种管理手段，如果使用

得当而且能够灵活使用，则会带来预期的效果，否则，也会带来意想不到的恶果。所以，实施末位淘汰制时应注意本单位所处的地位和水平、末位淘汰制过程中的公平公正性、末位淘汰制后消极影响的补偿措施等问题。

### 1.3 研究目的及意义

“是否继续实施末位淘汰制？”是《直播西安》栏目组在管理决策中面临的紧迫问题。本文以《直播西安》栏目组为例，主要通过分析比较该栏目组在 2007 年 1 月、3 月实施末位淘汰制以后的效果，分析导致这些效果的成因，试图解释“为什么末位淘汰制在《直播西安》难以为继？”这个实践问题。

本文是一次尝试运用公共管理理论和研究方法解答电视管理实践困惑的研究。它的调研结果将为《直播西安》栏目组的管理决策提供依据，它的研究结论将对《直播西安》栏目组改进记者队伍管理发挥参谋作用。文中所呈现的电视栏目组现实运行状况和研究启示，无论对于西安电视台，还是国内电视界而言，都有一定的借鉴意义。本文对于末位淘汰制作为一种绩效管理制度在具体运用中的研究发现，对管理实践亦有普遍的参考价值。

### 1.4 研究思路及框架

#### 1.4.1 研究思路

本文定位于案例研究。主要采用访谈，问卷调查，统计分析，实验等研究方法。

访谈对象主要有 14 人，包括新闻部主任，《直播西安》2 名制片人、1 名责编、1 名编辑、5 名记者。《西安零距离》制片人及 3 名记者。

问卷调查委托栏目组责编发放问卷，记者单独匿名填答。问卷 1 面向《直播西安》和《西安零距离》两个栏目组内实行末位淘汰制的记者。问卷 2 面向《直播西安》实行末位淘汰制的记者。

统计分析数据主要采用《直播西安》栏目组提供的社会新闻组记者在 2006 年 12 月份、2007 年 1 月份、3 月份的工作量和收入状况原始数据（电子文档 Excel 表格形式），内容包括各月每位记者发稿的总条数和总分数，各月每天播发的每条新闻的标题和得分，各月每位记者的收入数据等。

研究思路是：

1) 运用绩效考核的概念，激励以及组织变革的有关理论分析《直播西安》末位淘汰制的构成要素、运行机制及效果欠佳的成因。

2) 通过访谈，了解《直播西安》实施末位淘汰制的初衷，不同利益相关者如何评价末位淘汰制的实施效果，有何异同；主要了解记者个体如何评价末位淘汰制的实施效果。通过问卷 1，概括出来记者队伍整体如何评价末位淘汰制的效果和影响。从访谈到问卷 1 是由点到面，从个别到一般的过程，目的在于对《直播西安》实施末位淘汰制进行定性描述。

3) 通过统计分析,比较《直播西安》记者的收入和工作量在实施末位淘汰制前后的变化状况;比较《直播西安》与《西安零距离》两个栏目实行末位淘汰制的效果差异,从而厘清《直播西安》末位淘汰制实施效果的量化表现。

4) 通过对前两步的结果进行比对,即比较《直播西安》末位淘汰制实施效果的定性描述和定量结果是否一致,探究《直播西安》末位淘汰制难以为继的原因。如果定性评价与定量分析结论出现矛盾,则追问“为什么存在定性定量结果的差异”,继续通过问卷2,从工作条件、淘汰机制的激励设计规模和结构、记者获取新闻线索对外部的依赖程度、对记者评价内容的差异等方面,寻找末位淘汰制在《直播西安》实施效果欠佳的原因。

5) 最后得出在实践中运用末位淘汰制实施绩效管理的启示。

### 1.4.2 本文内容

本文主要分为七个部分:

第一部分为绪论。主要介绍提出问题的背景,包括《直播西安》基本情况及其末位淘汰制的运行历程,综述国内外对末位淘汰制研究的相关文献,并说明全文的研究思路、研究内容以及研究框架。

第二部分概要介绍与绩效考核、激励理论以及组织变革相关的内容,为分析和解释《直播西安》末位淘汰制提供理论依据。其中包括绩效评价的定义、构成要素与利益相关者;激励的含义、机理,主要的激励理论及激励的效果;组织生命周期、组织变革过程与组织变革的阻力等内容。

第三部分介绍《直播西安》记者末位淘汰机制的运行背景,包括记者的工作流程、工作条件、获取新闻线索的差异性,以及《直播西安》末位淘汰制对记者绩效考核的构成要素,该末位淘汰机制激励设计规模和结构等。

第四部分通过统计分析和问卷调查,将《直播西安》实施末位淘汰制前后记者的收入、工作量和绩效考核结果进行比较;将《西安零距离》与《直播西安》两个栏目实行末位淘汰制的效果进行比较,得到《直播西安》末位淘汰制实施效果的量化体现。

第五部分首先界定《直播西安》末位淘汰制的核心利益相关者,通过分别与之访谈,呈现不同利益相关者,即部门主任、制片人与责编、记者对末位淘汰制实施效果的主观感受和定性评价。

第六部分是导致《直播西安》末位淘汰运行效果欠佳的成因分析,分别从工作条件、淘汰机制的激励设计规模和结构、记者获取新闻线索对外部的依赖程度、评价内容的差异等影响因素分析末位淘汰制在《直播西安》难以为继的原因。

第七部分为结论和展望,包括研究启示、对《直播西安》记者管理办法的改进建议以及下一步的研究方向。

## 1.4.3 研究框架

本文研究框架如下图所示

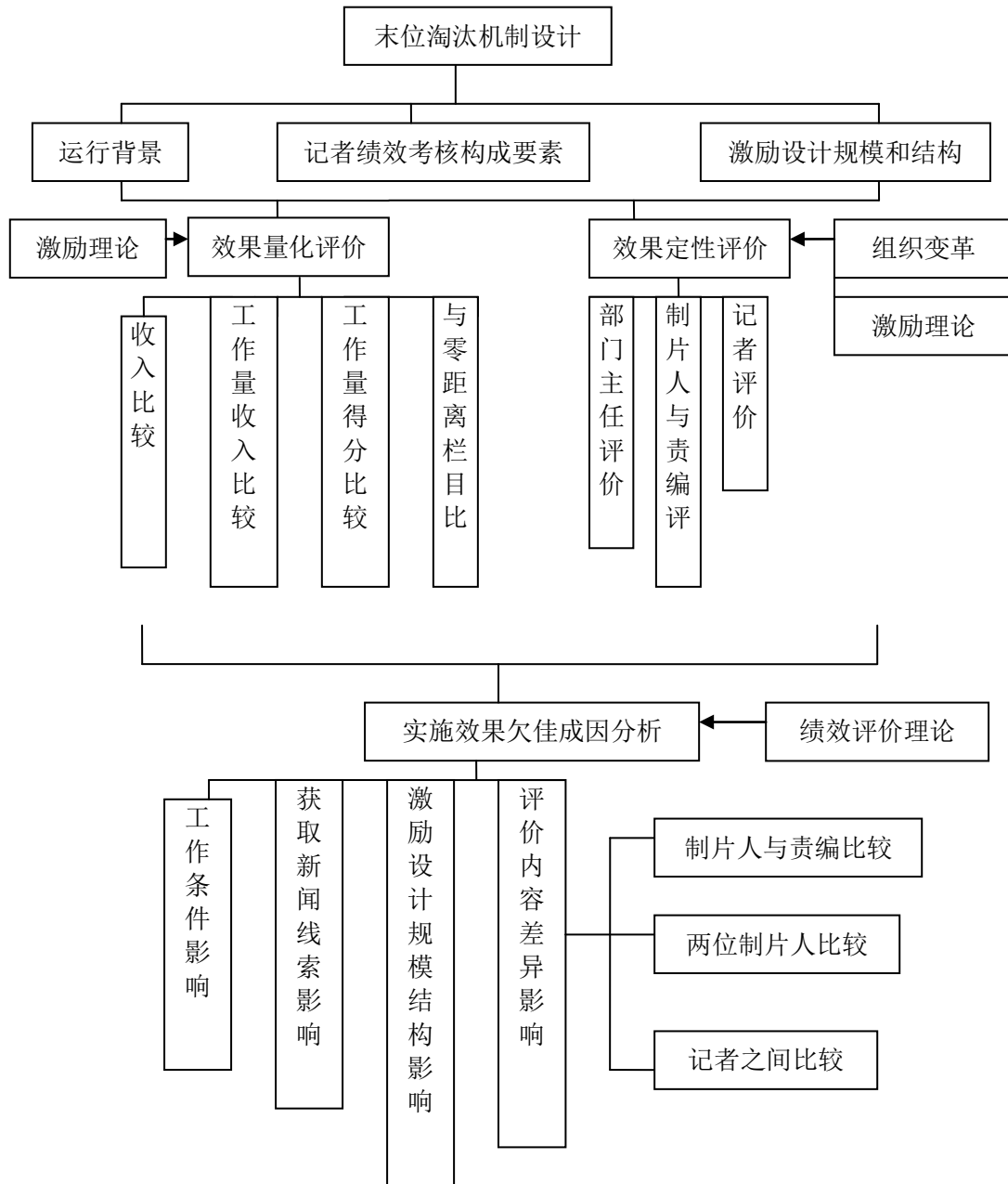


图 1-3 研究框架图

本文的研究是从结果追问原因，最后得出结论的过程，即末位淘汰制对《直播西安》记者的主观影响效果是什么，在实际数据上的客观反映是什么，利益相关者的感受是什么，为什么存在个人主观感知和实际量化分析结果不一致，影响末位淘汰制在《直播西安》实施的根本原因是什么等。文中描述“是什么”和探寻“为什么”的过程，就是步步深入越来越接近本质的过程。

## 2 理论依据

本章为全面理解《直播西安》末位淘汰制提供理论支撑。末位淘汰制是一种绩效考核制度，《直播西安》将末位淘汰制视为一项组织管理创新引入，目的在于激励被管理者。由于绩效评价是绩效考核的基础，因此，有关绩效评价的重要概念，激励理论，组织变革的相关理论成为解释《直播西安》末位淘汰制的重要工具。

### 2.1 绩效评价

#### 2.1.1 绩效评价的定义

绩效，指某个对象干得好坏、行为表现乃至运行状态，包括感知绩效和客观绩效。它是对干得好坏或行为表现的整体描述，是一个多维的概念。目前一般将绩效理解为 4E，经济性、效率性、效果性和公平性是其各个维度的具体反映<sup>[52]</sup>。经济性是成本标准，说明做某件事情花了多少钱；效率性是生产力标准，表示单位投入带来的直接产出；效果性即质量标准，用于衡量服务质量及是否达到了预期目的；公平性即公平标准，指机会、效果和努力在社会群体中的合理分配程度。

绩效评价，有时也称绩效评估。评价，顾名思义，即是对价值的判定，其最初的含义是指“评论货物的价格；还价；今也泛指衡量人物或事物的价值”（《中华古汉语大辞典》；《辞海》）。评估意思是指“评价、估量”（《汉语大词典》，商务出版社）。《语言大典》中对于评价的阐释是：在同某种作为准则的东西进行比较后对（人或事物）做出评价。评价是一种很普遍的活动，对任何人或事都可以进行价值判断。评价也是任何组织日常管理不可或缺的工作。

绩效评价是普遍的针对特定行为的价值判断，因而是一个普遍行为，现实生活中存在着大量的评价/考核活动，比如对人、对组织以及对各类系统的评价，这包括有形的绩效评价与无形的绩效评价。每个管理者都在进行绩效评价，只不过这种绩效评价，或者是有明确的规定，或者是都在管理者的心中，表现在其言行，如奖惩之中。因此，绩效评价是管理者的基本能力。

绩效评价作为现代组织管理的重要手段之一，它对于组织绩效的影响程度受到了广泛的关注。绩效评价可以使员工的积极性极大的得到调动，尤其是通过特定的绩效评价结果使用方法。为组织中的员工提供沟通和交流的机会，是员工晋升（退出）和培训工作的依据；因此绩效评价作为组织的日常管理工作的一个重要一环，为管理者了解员工和部门的绩效状况、发现组织中存在的问题和改进方向提供了相关的建议，支撑组织的进一步发展。目前在组织中常被使用的绩效评价方式包括 360 度绩效评价、KPI 绩效评价、基于平衡计分卡的绩效评价和基于目标管理的绩效评价

等方法。绩效评价结果的使用也对应有奖优罚劣、末位淘汰等多种方式。

### 2.1.2 绩效评价的构成要素

如何针对特定系统，给出一个全面的绩效评价方案？应该从哪些方面考虑，有哪些关键变量？我们可以通过如下问题对绩效评价的要素进行梳理，即：

为什么要进行绩效评价？（WHY）

由谁来进行绩效评价？（WHO）

对谁进行绩效评价？（WHOM）

绩效评价的内容是什么？（WHAT）

如何进行绩效评价？（HOW）

绩效评价的一般系统基本由评价定位、评价对象、评价机制、评价内容四个部分构成（如图所示）<sup>[52]</sup>。在本研究中对于末位淘汰制实施的现状和效果描述将对各个要素进行分析。

**错误!**

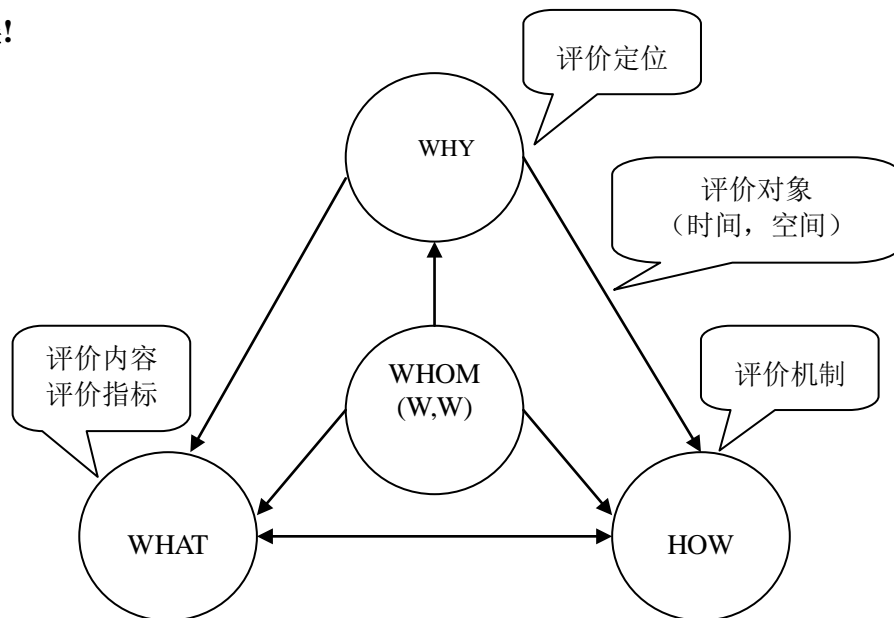


图 2-1 绩效评价要素模型示意图

评价对象是整个绩效评价的核心，一切的评价活动都是围绕评价对象来展开的。由于评价对象不是孤立存在的，它总是依赖于一定的时空背景，因此对评价对象进行绩效评价要综合考虑不同时空背景对评价结果的影响。在给定背景的评价对象确定后，首先要明确的就是为什么要进行这个评价？要实现的目的和效果是什么？这也就是评价的定位。评价机制包括评价主体、评价程序以及评价结果的运用，特别需要强调的是对于评价结果的运用，任何的评价都只是一种手段，如果评价的结果不能和我们的管理工作相联系，不能有效改善绩效，那么这种评价的意义也就不是那么重大。评价内容又包括了评价指标以及标准。评价指标好比方向，它也是绩效评价的载体，即我们通过什么来显示绩效好坏的程度。评价指标若设计不合理，将会使我们的绩效评价难以达到我们的组织目标。在所有的这些内容中，评价指标

以及标准的制定是关键。

### 1) 评价对象

评价对象是绩效评价的核心。所有绩效评价活动都是围绕特定的对象来进行绩效评价的。正是因为绩效测量的对象依赖性，使得绩效测量成为北美和欧洲过去很多年来被关注的研究和实践领域。

绩效评价所要考虑的背景主要包括时间背景和空间背景。时间背景包括评价周期和评价时机两个方面，适当周期和时机的选择能够使评价活动取得较好效果，否则可能有负面作用；不同空间背景下，绩效评价方案可能会大相径庭，所以也必须针对特定的空间背景来考虑具体的评价方案。

### 2) 评价定位

在给定背景的评价对象确定后，首先需要明确：为什么要进行绩效评价？通过绩效评价希望实现怎样的目的？实现怎样的效果？如何利用评价结果？由于评价定位不同，给被评价主体所带来的影响（压力）不同：没有压力，不行；压力过大，导致评价主体行为扭曲，为评价而评价，在某件事物发展初期，极为不利。评价定位的选择在于在特定背景下，给予被评价主体以适当压力，针对本研究，末位淘汰制究竟是促进了组织整体绩效的提升，还是仅仅以淘汰部分员工为目的？

### 3) 评价机制

客观而言，在特定的时间和空间下，总有最佳的评价机制。由于评价机制是要大家共同遵守的，而且都要公布于众，评价机制一般包括如下内容：评价主体的选择，评价程序的设计和评价过程的公开。其中评价主体与整个评价活动中的利益相关者密切相关。而评价程序和评价过程关乎整个绩效评价活动是否能够顺利进行，评价结果是否准确客观。

### 4) 评价内容

评价内容主要包括评价指标和评价标准。评价指标可分为定性指标和定量指标；也可分为关键指标和卓越指标。评价标准是对评价对象进行客观公正、科学评判的具体尺度，是据以将评价对象的好坏、强弱等特征转化为可以具体进行计算的量度，是评价的参照。评价标准需要制定明晰清楚，使得所有评价主体按照同一标准进行评价。

#### 2.1.3 绩效评价的利益相关者

利益相关者（Stakeholder）一词最早出现在 1708 年的《牛津辞典》中，表示人们在某项活动中所下的赌注（Stake）。1932 年，哈佛法学院杜德的陈述代表了利益相关者理论的早期思想，他指出：公司董事必须成为真正的受托人，他们不仅要代表股东的利益，而且也要代表其他利益主体如雇员、消费者特别是社区整体的利益（Mitchell et al. 1997）。20 世纪 60 年代左右，利益相关者理论（Stakeholder Theory）在美国、英国等长期奉行外部控制型公司治理模式的国家中逐步发展起来<sup>[31]</sup>。在公司治理理论中，利益相关者是指任何能影响组织目标实现或被该目标影响的群体或



个人，包括股东、债权人、雇员、供应商、消费者、政府部门、相关社会组织、社会团体、周边社区等<sup>[30]</sup>。

利益关系是一切社会关系的基础。利益相关者理论认为，利益相关者对问题的产生具有重要影响能力，这种能力可能来自于利益相关者的特性或其在众多利益相关者中的地位。利益相关者分析，即识别关键的利益相关者，分析他们的相关利益和这些利益影响组织运行的方式，使问题变得清晰，进而有助于研究的全面和深入。要实施科学的公共管理，就必然要涉及对利益相关者理论的关注。利益相关者理论适宜于对复杂社会经济系统的研究，为综合绩效评价提供了一个科学全面的评价框架。绩效评价活动中各个利益相关主体在其中总是希望不让自己的利益受损。因此，各个利益相关主体都在从自己的角度出发，提出自己对于绩效评价活动的看法。全面了解各个利益相关者对于绩效评价活动的看法，能够帮助更好的完善绩效评价活动。

## 2.2 激励

### 2.2.1 激励的含义

美国学者罗宾斯(S.P.Robbins )认为,激励是通过高水平的努力实现组织目标的意愿,而这种努力以能够满足个体的某些需要为条件。通俗的说,激励是激发或培养人的心理动机,促使其为实现群体或组织的目标增强行为努力的过程。简言之,它是激发人的行为动机的心理过程。

### 2.2.2 激励的机理

激励与动机是两个既有联系又有区别的概念。一方面，激励指向于动机，没有动机，激励就失去了作用对象；另一方面，任何动机的形成与持续都是受到某种激励的结果。就性质而言，动机属于个性心理范畴，是指推动个体活动达到一定目的的内在动因；激励属于管理范畴，是组织在管理过程中的一种管理行为。

激励作用于动机的心理过程模式是：需要引发动机，动机激发行为，行为又指向一定的目标。这个模式表明：人的行为都是由动机支配的，而动机则是由需要引起的，人的行为都是在某种动机的策动下为了达到某个目标的有目的的活动。

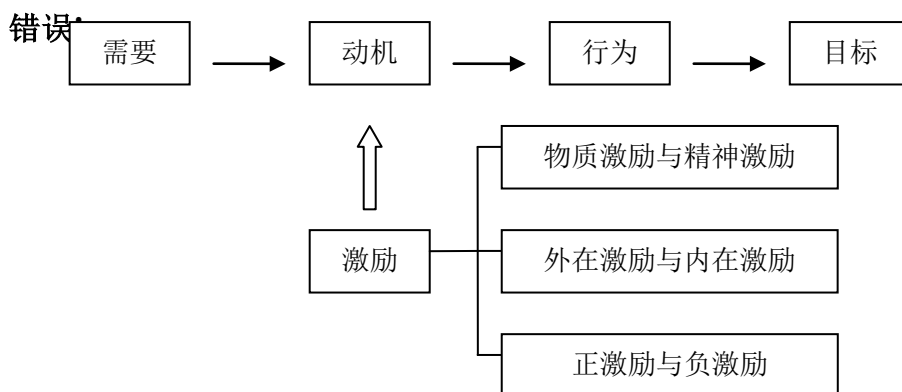


图 2-2 激励机理与激励类型示意图

按照激励内容分，可以把激励分为物质激励与精神激励两种类型。物质激励是最基本的激励方法，精神激励则是通过满足员工对于自尊、自我实现等深层次的心理需求而采取的激励手段。在管理实践中，物质激励本身往往兼有精神激励的作用，它满足人对物质追求的同时，也使人获得了精神的慰藉。

按照激励形式分，可以把激励分为外在激励与内在激励（也称自我激励）两种类型。<sup>[48]</sup>内在激励指个人通过给自己设定目标，激发成就感和事业感，从而激励自己努力工作来实现既定目标。

按照满足不同需求层次分，有不同类型的激励机制，从简单的体罚、扣工资等惩罚激励机制，“物质奖赏”形式的物质奖励激励机制，到赋予员工较大责任的工作设计激励机制，满足员工“社交需求”的组织气氛激励机制以及满足自尊和自我实现需要的参与管理激励机制。

按照激励性质分，可以把激励分为正激励和负激励两种类型，也称为正强化和负强化。正激励就是通过奖赏的方式鼓励个体符合社会需要的行为，以达到持续和发扬这种行为的目的。负激励就是通过制裁的方式抑制个体不符合社会需要的行为，以达到减少或消除这种行为的目的。正激励与负激励两种激励类型的共同之处在于，目的都是要对人的行为进行强化；不同之处在于二者的目标取向相反，正激励是对行为的肯定，起正强化的作用；负激励是对行为的否定，起负强化的作用。另外，在正激励与负激励之间存在一种零激励，即：撤消对原来某种行为实施的正激励或负激励，使这种行为在一段时期内得不到任何强化，从而达到减少这种行为反应频率的目的。由于这是一种不施以任何激励的激励，所以被称之为零激励。

### 2.2.3 激励的效果

#### 1) 激励的正面效果

正激励的正面效果可以分为三个层面，一是对受激励者而言，正激励能够使其产生新的动力；二是对组织其他成员而言，正激励能够激发他们的进取心；三对组织整体而言，通过正激励树立了榜样，产生示范作用<sup>[50]</sup>。

负激励的正面效果也可分为三点，一是有助于强化员工遵守组织的规章制度，养成合乎组织要求的行为规范；二是对个别违规员工的负激励将起到对其他员工的警示教育作用；三是负激励对个体心理的冲击和影响往往比正激励强烈，从而激励效果也更为深远。

#### 2) 激励的负面效果

无论是正激励还是负激励，都可能产生负面效果。而正激励的负面效果则包括，导致组织成本增加，激起受激励者的更高欲望，使受激励者感受到来自组织其他成员的威胁。在一部分人得到激励的同时，也是对另一部分人显在或潜在的惩罚，受到激励的员工就可能招致其他组织成员的嫉妒，未受激励的员工对组织的不满意度提高<sup>[48]</sup>。在整个组织中，激励成本往往呈刚性增长态势，伴随着激励手段的多元化，激励对象的多层次性，激励过程中所牵涉到的设计、操作、推行、协调等费用也快速攀升。

负激励产生负面效果存在四种情形，一是负强化那些不合规范的行为，但并不能鼓励良好的行为，从而导致禁止了一种不良行为却出现了另一种不良行为作为替代<sup>[48]</sup>。二是管理者作为惩罚者的角色，可能受到组织成员的排斥，因而增加了工作中的紧张因素。三是员工为了避免受到惩罚，倾向于选择无需创新的保守行为，组织的创新力因之受到影响。四是受到惩罚的行为停止以后，如果替代行为没有得到强化，旧行为有可能卷土重来。

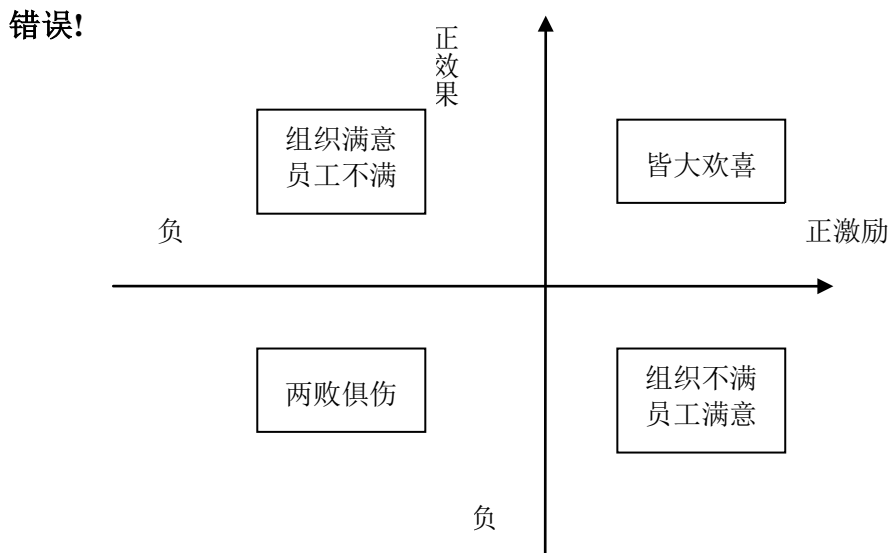


图 2-3 激励-效果示意图

对于组织而言，无论是正激励还是负激励，只要收到正面的效果，就实现了激励的功能。

对于员工而言，无论收到正面效果还是负面效果，只要是正激励，就能够得到一定的需求满足。

正激励获得正面的效果，则组织与员工皆大欢喜。

负激励获得负面的效果，则组织与员工两败俱伤。

公平是激励获得正效果的重要保证<sup>[55]</sup>。影响激励机制公平性的因素包括因缺乏完善的绩效考核与科学合理的收入分配制度而导致的分配不公，为避免矛盾而实行平均主义大锅饭，由管理者的人为制造的不公平，因制度不完善造成的不公平如绩效考核指标不科学等等，都会影响激励机制的效果。

## 2.2.4 激励相关理论

### 1) 需求层次理论

美国心理学家马斯洛在 1943 年提出需求层次理论，<sup>[32]</sup>认为人有五类最基本的需求，它们分别是生理需求，安全需求，社交需求，尊重需求，自我实现需求。生理需求是人类为了维持其生命的基本需求，是需求层次的基础。它包括衣、食、住、行等方面的需要，一般都与金钱有关系。当一个人的生理需求满足之后，会考虑自身的安全需求，安全需求包括人身安全、就业保障、工作和生活环境安全，经济上

的保障等等。当生理和安全需要都得到满足之后，社交需求便成为一项重要的激励因素。尊重需求包括自尊，自主和成就感等方面的需求，得不到满足，就会产生自卑感，从而丧失信心。自我实现是最高层次的需求，即实现个人的理想和价值，这五个层次的排列从基本到复杂，从低级到高级，层层相扣，层层递增，而激励也正是从这一级一级的满足中达到预期的效果。

### 2) 双因素理论

美国心理学家赫茨伯格于 20 世纪 50 年代提出激励的双因素理论,<sup>[32]</sup>即保健因素和激励因素。保健因素,指使员工感到不满意的因素,包括工作环境或工作关系等。激励因素,指使员工感到满意的因素,包括工作的性质和内容等。该理论认为,保健因素对员工行为的影响类似卫生保健对人们身体的影响。当保健因素低于一定水平时,会引起员工的不满;当保健因素得到改善时,员工的不满就会消除。而当激励因素具备时,可以起明显的激励作用;当这类因素不具备时,也不会造成员工的极大不满。赫茨伯格划分了激励因素和保健因素的界限,分析出保健因素对员工不起激励作用,激励力主要来自工作本身,这就为管理者的激励工作指出了方向。

### 3) 公平理论

美国心理学家亚当斯(J Adams)于 20 世纪 60 年代提出公平理论<sup>[32]</sup>,又称社会比较理论,主要讨论报酬的公平性对员工工作积极性的影响。该理论认为人们将通过与别人的横向比较和与自己过去的纵向比较来判断自身所得报酬是否公平。即,通过横向比较,如果自己所获的报酬和自己的投入之比与别人所获的报酬和别人的投入之比相等,则认为报酬是公平的,就会保持工作积极性;反之,则是不公平的,工作积极性就会受到挫伤,这时员工可能会要求增加报酬或者自动减少投入,甚至可能会离职。通过纵向比较,如果认为自己目前的报酬和投入之比同过去的报酬和投入之比相等,则认为激励措施基本公平,就会因此保持工作的积极性;若前者小于后者,员工会觉得很不公平,工作积极性会下降。在管理实践中,员工对个人所获报酬是否公平的评价,将直接影响其工作的积极性和努力程度。

## 2.3 组织变革

### 2.3.1 组织生命周期

根据组织行为学的定义,组织是“为了达到一定目标,由两个以上的人组成的系统<sup>[32]</sup>。”组织像任何有机体一样,有其生命周期。

格雷纳(Greiner)认为,一个组织的成长大致可以分为创业、聚合、规范化、成熟、再发展或衰退五个阶段<sup>[33]</sup>。其中,创业阶段是组织的幼年期,规模小,人心齐,关系简单,一切由创业者决策指挥;聚合阶段是组织的青年时期,组织不断获得成功,规模迅速扩大,员工有较强的归属感,创业者成为管理者;规范化阶段是组织的中年时期,由于组织已有相当规模,需要采取授权的管理方式,日久形成本位主义盛行,产生“失控危机”;成熟阶段是组织为防止“失控危机”,重新集权管

理，致使文牍主义盛行，形成“官僚主义危机”；再发展或衰退阶段的组织既可以通过组织变革与创新获得再发展，也可以更趋向成熟、稳定，也可能由于不适应环境的变化而走向衰落。

### 2.3.2 组织变革过程

学者对于组织变革过程的研究各有侧重，有的强调减少变革阻力，有的强调增加变革动力，有的强调过渡期管理，有的强调持续变革，也有的强调自然进化。其中，科特（Kotter）的八阶段模型<sup>[32]</sup>对成功的变革过程进行了具体详尽的描述。

科特认为，站在变革推动者的角度，组织变革包括八个步骤。1) 增强紧迫感。在发动变革之前，给相关人员制造一种紧迫感，使之意识到进行变革的重要性，并准备为此行动。2) 建立指导团队。组织拥有技能、关系、声誉和权威的人员作为指导团队担任变革过程的领导工作。3) 确定变革愿景。为组织变革确立合理、明确、简单而振奋人心的愿景和战略。4) 有效沟通愿景。将愿景和战略传达给所有的相关人员，在组织内部形成共识和责任感。5) 授权行动。领导者对参与变革的有关管理者和员工充分授权。6) 创建短期成效。短期成效能够为组织变革的必要性和正确性提供有力证明，并为继续变革提供必要的资源和动力。7) 不停变革。在短期成效的基础上不断将变革推向前进，直至实现变革愿景。8) 巩固变革成果。通过培育一种新的组织文化把所有的变革成果固定下来。

### 2.3.3 组织变革的阻力

任何一个组织变革都包含阻力。总体而言，变革的阻力包括三个方面，一个是利益损失。利益相关者担心变革使自身利益受到损害。其次是个人和组织的惯性。利益相关者不情愿改变既有的工作方式、思维方式和生活方式以适应变革。第三是有限的耐心。多数人都希望很快能看到变革带来的好处，在快速变化的竞争环境下，人们的耐心非常有限。

具体就员工而言，其抵制变革的阻力包括依赖于习惯和模式化的反应，对安全感的需求，担心经济收入下降，对变革带来的未知、包含模糊和不确定性的恐惧以及只听自己想听的、有意识对信息进行选择性加工等五方面原因，如下图所示。

错误!

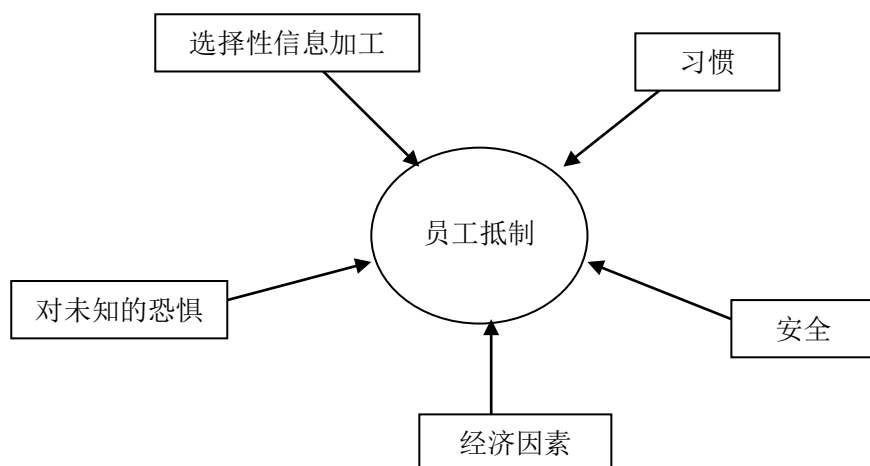


图 2-4 员工抵制变革的原因

## 2.4 本章小结

本章概要介绍了与绩效考核、激励理论以及组织变革相关的内容，为分析和解释《直播西安》末位淘汰制提供理论基础。

绩效评价是末位淘汰的基础，绩效评价的一般系统由评价定位、评价对象、评价机制、评价内容四个部分构成。

末位淘汰的出发点是激励，激励是激发人的行为动机的心理过程，它直接指向动机。动机属于个性心理范畴，指内在动因；激励属于管理范畴，是一种管理行为。按照不同的标准，可将激励分为多种类型，其中正激励和负激励都可能带来正面效果和负面效果。公平是激励制度实现正面效果的重要保证。马斯洛的需求层次理论，赫茨伯格的双因素理论、亚当斯的公平理论是重要的激励理论。

《直播西安》推行末位淘汰制是一项组织变革，因此，有关组织生命周期、组织变革过程及组织变革阻力的理论也能够为剖析《直播西安》末位淘汰制提供一个视角。

### 3 《直播西安》记者末位淘汰的机制设计

本章首先介绍《直播西安》末位淘汰制的运行背景，包括记者的工作流程、工作条件以及记者获取新闻线索的差异性。并运用绩效评价有关理论分析了《直播西安》末位淘汰制绩效评价的构成要素，主要说明其评价定位、评价内容以及激励设计规模和结构等。

#### 3.1 《直播西安》末位淘汰机制的运行背景

##### 3.1.1 记者的工作流程

记者的工作流程就是记者从无到有采访制作一条电视新闻节目（俗称“一条片子”）的步骤。概括起来可分为三步，第一步，记者需要获得新闻线索；第二步，记者赶到新闻现场采访拍摄；第三步，记者回到电视台撰写解说词、剪辑图像素材、配音、上字幕制成能够播出的片子。这三步中的每一步又可细分为几种情形，不同情形有难易程度的差别。同时，记者完成每个步骤需要相应的设施和条件的保障。如下图所示，可将记者工作流程及所需条件分解如下：

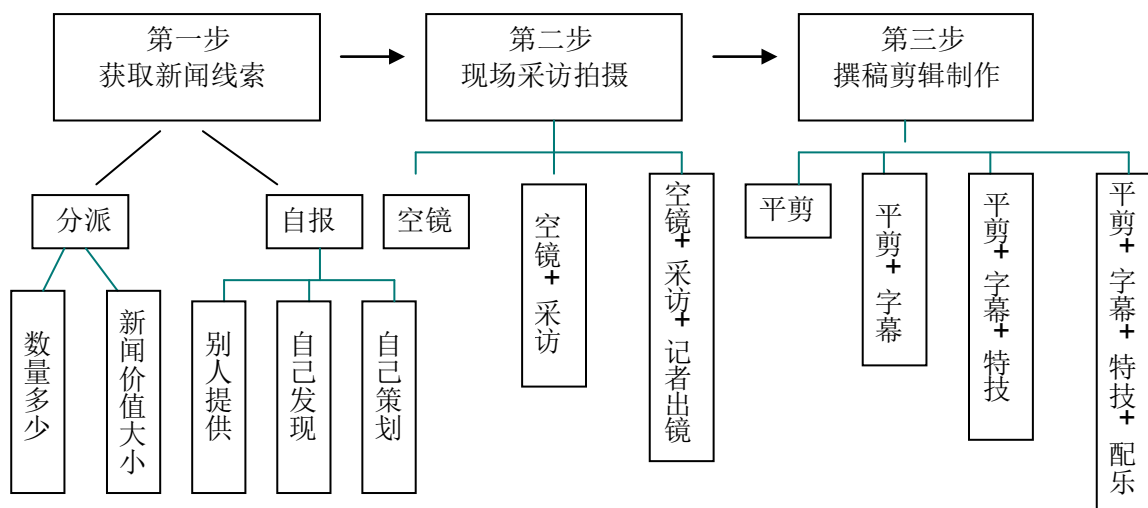


图3-1 记者工作流程图

##### 3.1.2 记者的工作条件

在采制一条新闻节目的工作流程中，记者获得线索后，就要赶往新闻现场进行采访拍摄。这时候他需要的硬件设备主要是摄像机，以及交通条件的保障。

经过观察和了解，通常社会新闻组记者外拍主要是乘坐出租车，栏目组实报实

销出租车票。目前有2名记者驾驶私家车外出采访，栏目组按乘坐出租车的票价给予报销。《直播西安》栏目组配备给社会组的一部车只能供最紧急的采访事件使用。

在机器设备保障方面，当前社会新闻组所属的17台摄像机中，每天能够供24名记者正常使用的是12台。现有一名记者借用外单位机器；一名记者有时使用自家的摄像机；一名记者自费购置了偷拍机，但“偷拍”不是新闻素材采集的常规方式，偷拍机只能在新闻事实不可或缺且无法实现正常拍摄的情况下才可以考虑使用。栏目组提倡记者单人单机外采。除去6—7名出镜记者2人一组搭档外，5—6台机器供给其余记者，必然存在有人没有机器使用的情况。于是在栏目组内，记者怀揣新闻线索，坐等外采同事交回摄像机的情形非常普遍。除了“等米下锅”，也会有两三名记者经过协调，使用一部摄像机搭乘一辆出租车先后赶往两三个不同的新闻现场，在一个上午完成两三条片子的拍摄任务。在这种情况下，由于时间仓促，能否深入采访保证片子质量必然成为问题。摄像机数量不足是问题的一个方面，问题的另一面是机器质量不能保证。这些摄像机自栏目开播启用，以每天拍摄十几、二十多条新闻节目的使用频率，四年多下来或多或少都有毛病。“我们这机子得拿钥匙开，别人拿去想用都用不了。”一位记者一边掏出钥匙捅带仓的自动按钮一边说道。原本只要手指一摁按钮就能自动开启的带仓，现在需要借助钥匙才能捅开。

待记者采足素材，完成外拍，工作的最后一步就是回到台里撰写解说词，将外拍素材剪辑成片、配音，有时需要添加字幕、制作特技、配乐等，从而制成一条完整的新闻节目。这个过程主要使用电脑和剪辑机。目前，栏目组用于记者写稿的电脑数量充足。用于后期剪辑的设备有8台剪辑机，其中2台可供上载素材和下载成片。由于新闻节目采制的特点所决定，每天早晨派出去的记者多数赶在中午前后回台，他们剪辑素材的时段集中在午后至截稿前这3个多小时之内。因此在使用剪辑机的高峰时段，常常会有排队现象。

#### 3.1.3 记者获取新闻线索的差异性

社会新闻组30名记者分为5个组，每组6人。每天有4组记者工作，1组休假。也就是说，记者每月按规定可休假6天，如无请假等特殊情况，每天在岗记者24名。

记者采制新闻节目的第一步，首先要获得新闻线索。从工作程序上来说，记者能够出去外拍的线索必须由责编分派或经过责编认可。责编的线索来源主要有几部分，一部分是记者报上来的，一部分是领导布置的任务，一部分是责编根据当前社会热点、其它媒体报道、自身积累及特定节庆日策划出来的，还有一部分是观众经由线索平台（栏目组热线电话88412555）提供的。由记者报给责编的线索可能是记者的线索源直接提供的，或者是记者发现的，也可能是记者自己策划的选题。

记者能否拥有自己的新闻线索源，以及这些线索能在多大程度上满足记者工作量的要求，通常与记者的个人性格、从业时间长短，人脉关系广泛与否等因素有关。由此可以理解，为什么记者们对于“多长时间能够建立起自己的新闻线索网络”的



回答，包括了“说不准”，“一次采访”，“2个月”，“3个月”，“半年以上”，“最少8个月”，“一年”，“两年”等等如此迥异的答案，这的确是一个因人而异的问题。

如果是记者自己策划的选题，除去稿件的得分以外，还会另外得到“策划”一项的专门分数。记者策划的选题来源大多需要借助其它媒体的信息，包括互联网、报纸、期刊杂志等。目前，栏目组订阅《西安日报》、《西安晚报》、《华商报》、《三秦都市报》、《陕西日报》各一份。当天值班的责编会自费购买《西安晚报》、《华商报》、《三秦都市报》。记者们也会买一份报纸三四人共同阅读。栏目组有3部固定电话。为节省通讯费用，记者们通常会备有手机和小灵通各一部。栏目组有一部传真机可以传送稿件，不能接收；有2台可上网的电脑，其中一台经常发生故障。也就是说，栏目组难以提供给记者上网的条件，记者们利用互联网查找新闻背景、寻找选题灵感、浏览时事评论的工作更多在走出电视台以后的业余时间。

对一条线索新闻价值大小的判断主要凭借责编和记者的从业经验、新闻敏感以及栏目组内长期培养的对“新闻”价值认同的标准。但是，责编只是坐在“司令部”里派活，并不了解新闻现场的情况。所以，有时候责编对于新闻价值的判断可能同实际情况存在距离。比如记者到现场后发现，责编认为价值大的线索并无多大价值，或者责编以为价值不大的线索却有可深度挖掘报道之处。只要记者领到线索任务，走出“司令部”赶往新闻现场，就处于“将在外”的状态。虽然记者能够通过手机等现代通讯工具与“司令部”保持联络，但他所面临的实际状况，包括对现场事件的新闻价值判断，乃至遭遇十分危险的境地等，全部需要自己独自处理。遇到这种情况，更多考验的是记者自身的综合能力，这也使得记者“有施展平台和发展空间”。

## 3.2 《直播西安》末位淘汰制的绩效评价构成要素

根据2.1.2的相关内容，绩效，指某个对象干得好坏、行为表现乃至运行状态，包括感知绩效和客观绩效。它是对于干得好坏或行为表现的整体描述。根据绩效的定义，记者绩效则是对记者工作表现的整体描述。

绩效评价的构成要素包括评价定位、评价对象、评价机制、评价内容四个部分。《直播西安》末位淘汰机制是由部门主任组织，由制片人实施对记者绩效进行评价的活动。其中，绩效评价组织者是部门主任，评价主体是制片人，评价对象是记者，末位淘汰则是评价结果的使用。这里着重分析《直播西安》记者绩效评价的定位和评价指标。

### 3.2.1 《直播西安》末位淘汰机制的评价定位

评价定位是指绩效评价的意图和目的，回答“为什么评价”，亦即评价活动的预计收益或结果<sup>[34]</sup>。是否在《直播西安》栏目组内推行末位淘汰制，决策权在于新闻部主任。部门主任为什么要推行末位淘汰制，希望达到什么效果？也就是《直播西安》末位淘汰制的评价定位是什么？通过与部门主任的访谈，可以总结出来，该栏目组推行末位淘汰制的目的主要有下列几点：

1) 为了激活栏目组“铁板一块”的局面,改变记者普遍工作疲沓,缺乏主动性,不愿创新的状态。

《直播西安》栏目经过将近四年的运转,无论从节目的形态、内容到栏目日常管理、记者队伍构成都趋于稳定。据部门主任的看法,一个初入行的新人要做到胜任民生新闻记者的工作,至少需要一年以上时间。截至2007年6月,社会新闻组总共有24名,占82.7%的记者在栏目组工作超过一年半时间。其中,有12名,占41.4%的记者在栏目组工作时间超过三年以上。也就是说,《直播西安》栏目组超过80%的记者是“熟手”。

这些记者经历了节目时长从40分钟延长至1个小时的变化过程,习惯了每天一个小时的节目生产量,习惯了采制新闻的快节奏和工作强度,从心理上已经完全适应并接受了民生新闻的生产流程,逐渐产生惰性。记者相互之间已经稔熟,他们彼此关照,存着“谁都别落下,谁也别冒尖”的思想。私底下记者们之间会主动均衡工作量,自觉地“谦让”,形成了一幅平均主义其乐融融的默契局面。

客观上,由于技术条件限制,栏目在一年半前从“直播”变为录播,相应地截稿时间从每天下午六点提前到三点。一方面,记者无需像节目直播时那样在下午三点到六点之间急于赶稿件时效,同时多出了三个小时自由活动时间。因此每天下午三点以后栏目组就“放羊了”,很少有人继续投入工作。

在这种情形下,迫切需要引入新的竞争机制,激发记者的工作热情,保持节目可持续发展的能力。

2) 为了改善记者队伍素质,淘汰没有作为的“老兵”,引入新鲜血液,形成新陈代谢的良性机制。

《直播西安》初创时,急需在短时间内组织一支几十人的记者队伍,由于人手短缺,因此招聘记者的门槛较低。实际招进的人员大多学历在大专以上,以民办院校毕业生居多,人数最多的时候达到80多人。

这几年间栏目组记者有进有出,稳定在60人左右。流出去的人员主要居于记者队伍的两极,一极是那些练硬了翅膀另寻高就的,另一极则因自身工作表现不佳,被栏目组辞退。目前留下来的记者在工作能力、工作成效等方面大多处于中间状态。

部门主任希望采用末位淘汰制达到两个目的。一个是淘汰现有队伍中缺乏后劲的“老”记者;另一个是将栏目门槛抬高,引入素质较高的新生力量,借助“鲶鱼”效应带动整个栏目组形成创新氛围,提高记者队伍整体的工作能力和节目品位。

3) 希望借助实行末位淘汰制,使节目的生产管理能够量化,具有可操作性,最大限度降低人为因素的干扰,从而将“末位淘汰制”作为栏目管理制度化的一部分,形成规范的节目质量管理流程。

按照2.3.1格雷纳对组织周期的阶段划分,根据部门主任的描述,已运转近四年的《直播西安》栏目正处于“成熟阶段”,队伍稳定,缺乏创新,氛围和谐均衡,员工乐于守成,并形成习惯。这时候引入组织变革是合适的时机。

诸多有关末位淘汰制的研究聚焦于绩效评价办法的量化、易操作、客观公正，认为这是实施末位淘汰制的前提。那么，《直播西安》末位淘汰制的实施能否如组织者所愿，促进绩效评价的量化、客观呢？

#### 3.2.2 《直播西安》末位淘汰机制中记者绩效的评价指标

作为《直播西安》记者绩效评价主体的制片人，每天给当日播发的每一条片子评分，分数的高低作为末位淘汰的依据。制片人给片子评分的依据是“《直播西安》栏目记者编辑主持人质量考核标准”（见附录3）中的相关规定。该规定在“记者”一栏下提出“新闻报道基本要求：客观、公正、真实、准确、生动，体现新闻价值，严禁虚假报道。记者职业基本要求：爱岗、敬业、公正、热情、勤奋，采制优秀新闻，服务社会百姓。”

对“社会新闻组记者”的评分标准是：通常一条片子5分，一条夜新闻10分，一条简讯2—3分。实际上会有个别记者的得分并不完全与发稿的分数相同，比如，“制作一个片头、片花”加“10—30分”不等，“策划”加“20—40分”不等，“协拍任务”一天加“8—10分”等。单从文字规定来看，制片人打分的伸缩尺度就有1分、2分直至20分之大。

制片人实际的评分情况远比字面规定复杂得多，这也同《直播西安》作为“民生新闻”栏目的性质有关。与“时政新闻”栏目《西安新闻》更多履行“党和政府喉舌”的“宣传”功能有所区别的是，《直播西安》更多关注普通民众的衣食住行、喜怒哀乐，包括相当一部分舆论监督的题材。与《西安新闻》记者身份多为在编员工不同的是，《直播西安》记者的身份主要是部聘；与《西安新闻》记者经常采访市级领导，报道各类会议不同的是，《直播西安》记者更多接触到社会中下层形形色色的人和事，更多关注突发事件；与《西安新闻》记者四平八稳毫无悬念的采访过程相比，《直播西安》记者进行现场报道和舆论监督可能遭遇意想不到的情形，甚至险象环生的情境也稀松平常。这种状况直接给制片人打分带来了难度，比如将“采访难度”作为加分的一项，不同“难度”的程度该如何界定是个难题。制片人评分的尺子应该怎么量始终未能明确。

根据以往末位淘汰制研究文献的结论，末位淘汰制实施的条件是，一般仅针对考核指标简单、能够量化考核的岗位。而《直播西安》栏目组的成文规定对于记者绩效的评价指标定性多，定量少，评分标准宽泛，不易操作，留给评价主体制片人很大的发挥空间。同时，《直播西安》末位淘汰制的绩效评价对象是记者，而实际的评价指标仅仅针对记者播发的片子。在此基础上实施的末位淘汰制会是什么结局呢？

### 3.3 《直播西安》末位淘汰机制的激励设计规模和结构

末位淘汰机制的激励设计规模指栏目组分配给记者的蛋糕总量，这个数目每月都是一个固定的额度。

末位淘汰机制的激励设计结构指如何分配激励设计规模这个固定的额度，即蛋糕怎么切。栏目组的具体办法是：每个月，先拿设计规模所指的固定额度（元）除以记者分数的加总（分），得出单位分值（元/分），在拿单位分值（元/分）分别乘以记者的得分（分），最终结果（元）就是该记者当月收入。

## 3.4 本章小结

本章主要做了以下工作：

1) 交代了《直播西安》末位淘汰制的运行背景。首先分析了记者的工作流程，描述了记者工作中面临的硬件设施不足的情况，以及记者之间获取新闻线索的差异性。

2) 介绍了《直播西安》末位淘汰制这项绩效评价活动的构成要素，它是由部门主任组织制片人对记者绩效进行评价的活动。其中，评价组织者是部门主任，评价主体是制片人，评价对象是记者，评价结果使用是末位淘汰。重点说明了《直播西安》末位淘汰制的评价定位、对记者绩效的评价内容以及激励设计规模和结构等。

评价定位是指绩效评价的意图和目的，亦即评价活动的预计收益或结果。通过与部门主任访谈，《直播西安》实施末位淘汰的评价定位分为三个层面：一是对记者个体而言，增强其工作积极性和主动创新；二是对记者团队而言，促其形成新陈代谢，良性循环的机制；三是借助末位淘汰形成量化考核记者绩效的办法，减少绩效考核中的主观影响因素。

《直播西安》记者绩效评价指标的成文依据是“《直播西安》栏目记者编辑主持人质量考核标准”中有关“社会新闻组记者”的规定，其对于记者绩效的评价指标定性多，定量少，评分标准宽泛，不易操作，留给评价主体制片人很大的发挥空间。这也为末位淘汰制在《直播西安》的顺利实施留下问号。

末位淘汰机制的激励设计规模和结构，指栏目组分配给记者的蛋糕总量和如何切分蛋糕这两项内容。在《直播西安》，激励设计规模和结构并未因实施末位淘汰制而发生变化，这是其实施末位淘汰的前提条件。

按照组织周期的阶段划分理论，《直播西安》栏目正处于“成熟阶段”，这时候实施组织变革对于促进组织整体的创新与发展是合适的时机。但《直播西安》对记者绩效评价标准的规定定性多，定量少，评分标准宽泛，不易操作，留给评价主体制片人很大的发挥空间。同时，《直播西安》末位淘汰制的绩效评价对象是记者，而实际的评价指标仅仅针对记者播发的片子。这些实际情况远未达到末位淘汰制已有理论规定的实施条件要求。因此，“先天不足”的末位淘汰制在《直播西安》究竟能走多远，从一起步就天然带着问号。

## 4 《直播西安》末位淘汰制实施效果的量化评价

本章通过统计分析方法和问卷调查,将末位淘汰制实施前后记者的工作量、收入和得分数据进行对比,将《西安零距离》与《直播西安》两个栏目实行末位淘汰制的效果进行比较,得到《直播西安》末位淘汰制实施效果的量化反映。

本节统计数据由《直播西安》栏目组提供,主要是社会新闻组记者在2006年12月份、2007年1月份、3月份的工作量和收入状况原始数据(电子文档Excel表格形式),具体内容包括:

- 各月每位记者发稿的总条数和总分数;
- 各月每天播发的每条新闻标题和得分;
- 各月每位记者的收入等。

据栏目组责编A介绍,2006年12月、2007年1月各有28名记者参加考核,2007年3月有2名记者因公务不参加考核,当月实际参加考核的记者是26名。

### 4.1 末位淘汰制实施前后记者收入的比较

实施末位淘汰制以后记者的收入有何变化?按照常理,缺乏竞争的环境下,由于竞争者之间实力悬殊,则收入差距较大;竞争激烈的环境下由于竞争者之间势均力敌,则收入差距不大。因此,通过比较实施末位淘汰制前后记者收入的变化情况,能够说明“末位淘汰制是否导致竞争加剧”。

记者的薪酬可分为三部分,一部分是根据每月工作量核算的收入,这是记者薪酬的主体;一部分是用于记者个人参加社会保险的218元,这对于每位记者都是相同的数目;还有一部分是每天串编节目时记者轮流在演播室执机的收入,每人每次20元,通常1名记者一个月轮到三四次。这里只讨论记者根据每月工作量即发稿的得分情况核算的收入。

如表4-1所示,实行末位淘汰制以前的12月份,收入在2000元以上的记者有3名;收入在1400元以下的记者有6名;收入在1500—1999元的记者有10名,其中,1700—1799元的最多,共5名;在1500元以下的组别中,1400—1499元的有9名,1400元以下的有6名。

实行末位淘汰制以后的1月、3月,没有记者收入在2000元以上;3月份没有记者收入在1400元以下。1月份,有4名记者收入在1400元以下;12名记者收入在1400—1499元,1名记者收入在1500—1999元,6名记者收入在1600—1699元,4名记者收入在1700—1799元,1名记者收入在1900—1999元。3月份,收入在1500—1999元的记者有22名,其中,1500—1599元的最多,共15名。1500元以下的共4名,都在1400—1499元之间。

表 4-1 末位淘汰制实施前后记者收入不同组别人数分布

收入分组(元)\人数(人)\月份	2006年12月	2007年1月	2007年3月
2000元以上	3	0	0
1900—1999元	1	1	1
1800—1899元	0	0	1
1700—1799元	5	4	2
1600—1699元	3	6	3
1500—1599元	1	1	15
1400—1499元	9	12	4
1300—1399元	2	3	0
1200—1299元	1	1	0
1100—1199元	2	0	0
1000—1099元	1	0	0

如下图所示,实施末位淘汰制以前的06年12月份,记者之间的收入差距较大,各收入组别的人数相对分散,集中在1400—1499元人数最多,共有9名。实施末位淘汰制以后的07年1月份,记者收入集中在1400—1499元最多,有12名;07年3月份,记者收入在1400—1799元之间共集中了24人,占到85.7%,其中在1500—1599元的人数最多,有15名。实施末位淘汰制以后的两个月,记者间的收入差距逐渐缩小,没有人收入在2000元以上,表明整体收入水平越来越平均。因此,从实施末位淘汰制前后记者的收入变化趋势可以得出结论:末位淘汰制带来“竞争激烈”。

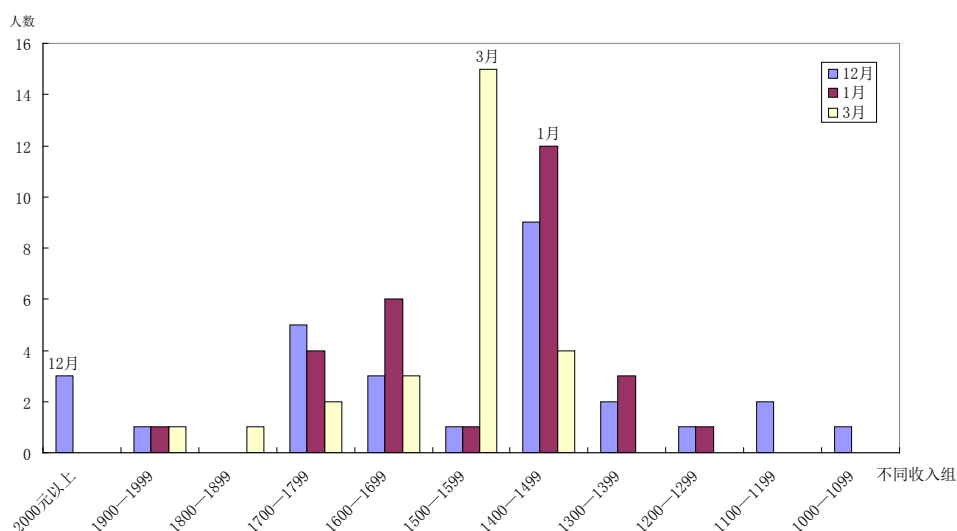


图 4-1 三个月记者收入分布比较

## 4.2 末位淘汰制实施前后记者工作量与收入的比较

在第记者的分数直接和收入挂钩,通常每个月记者的分数都会有差异,因此每个月的总分都不相同,从而每一分的价值也不同。同样的分数在不同的月份收入就

有不同。在同一个月里，分数越高，收入越高。通过对实施末位淘汰制前后记者工作量的条数、得到的分数和收入的比较，能够说明末位淘汰制是否带来工作量增加，是否工作量增加带来相应的收入增加？

如表 4-2 所示，实行末位淘汰制前的 2006 年 12 月份，记者最高分数 331 分收入 2118 元，工作量 46 条。当月最高工作量条数是 50 条，得分 307 分，收入 1965 元。当月工作量的平均数和众数均为 35 条，共有四名，分数分别为 280 分，273 分和 2 个 224 分，收入分别是 1792 元，1747 元和 1434 元。当月总分 6937 分，平均每分 6.41 元。

实行末位淘汰制后的 2007 年 1 月份，最高分数 287 分收入 1901 元，工作量 39 条。当月最高工作量条数为 39 条有 2 名，除一名最高分外，另一名得分 245.5 分，收入为 1626 元，在当月 28 名记者中居第九位。当月工作量的平均数约为 31 条；众数为 35 条，共有四名，分别为 258.5 分，245.5 分，232.5 分和 223.5 分，收入分别是 1712 元，1626 元，1540 元和 1481 元。当月总分 6733.5 分，平均每分 6.625 元。

实行末位淘汰制后的 2007 年 3 月份，最高分数 354 分收入 1905 元，工作量 48 条。当月最高工作量条数为 51 条，分数 281 分，收入为 1512 元，在当月 26 名记者中居第 18 位。当月工作量的平均数约为 43 条；众数为 40 条，共有四名，分别为 309 分，2 个 286 分和 281 分，收入分别是 1662 元，1539 元和 1512 元。当月总分 8038 分，平均每分 5.38 元。

表 4-2 末位淘汰制实施前后记者的最高收入条数分数比较

月份\项目	最高收入(元)	最高分数(分)	对应条数(条)
2006.12	2118	331	46
2007.1	1901	287	39
2007.3	1905	354	48
3月-1月	4	67	9

表 4-3 末位淘汰制实施前后记者的最低收入条数分数比较

月份\项目	最低收入(元)	最低分数(分)	对应条数(条)
2006.12	1173	183	28
2007.1	1289	194.5	22
2007.3	1431	266	41
3月-1月	142	71.5	19

将 1 月份和 3 月份的最高值作一比较，3 月份比 1 月份的分数多了 67 分，工作量多了 9 条，收入多了 4 元，收入增加的幅度远低于劳动量增加的程度。正是由于栏目组每月的工资总额是固定数目，则一个月内总的分数越高，每一分的价值就被摊薄，因此分数对应收入的高低是相对的。同一个月内，分数高收入就高，分数低则收入低；而不同的月份，同一个分数所得收入不同。因此，一味追求条数多的结果必然是总分增加，分值降低，致使记者“跑得越辛苦收入反而越降低。”

### 4.3 末位淘汰制实施前后记者工作量与得分的比较

实施末位淘汰制以后，随着记者工作量增多则单条新闻的时长缩短。按照栏目组规定，记者每工作4天休息一天。06年12月和07年1月、3月各31天，则记者在这三个月的工作日都是25天。一期《直播西安》节目60分钟，除去片头片尾片花、《联转地球村》、《冷手摸沸点》、热线主持、广告等内容占去的时间，需要社会新闻组记者提供的节目时长约32分钟。根据每月的工作量总数1069条、847条、1132条分别除以31天，得出06年12月平均每天发稿量约35条，每条时长约56秒。07年1月平均每天发稿量约28条，每条时长约70秒。3月平均每天发稿量约37条，每条时长约52秒。由于节目时长不变，则条数越多，每一条的时长越短，因而在3月份条数较1月份骤增（多285条）的前提下，则每一条新闻的时长缩短。

#### 1) 实施末位淘汰制两个月记者工作量的变化情况

将实施末位淘汰制前后记者的工作量比较如下，06年12月份，记者的工作量最高为50条，只有1名工作量在25条以下，有4名是27—28条，有19名在30—40条之间，有3名在41—46条。而实施末位淘汰制的07年1月份，记者的工作量最高为39条，在25条以下的有7名，30—39条的有19名。可见，实施末位淘汰制以后第一个月，记者的工作量并未比实施末位淘汰制以前多。但是实施末位淘汰制的第二个月，记者的工作量明显比第一个月高出一大截，全部在35条以上，最高为51条，50条以上的有3名。07年1月份的最高分数排在3月份的第15位，3月份遭到淘汰的最低分数排在1月份的第2位。

为什么实行末位淘汰制后的第一个月，记者的工作量变化并不明显，而第二个月数量却激增？管理层的解释是，“起初记者们都以为是‘狼来了’，不相信‘狼’真的会来；也有人确信淘汰轮不到自己头上，”待到月底确实有一位同事因为分数最低被淘汰出局，才开始紧张起来。于是3月份的工作量陡然增加。

如下图所示，在问卷2调查中，记者对于“实行‘末位淘汰制’后1月份的工作量与去年12月份相比变化并不大，你认为原因是”，有10人“相信自己有实力不会被淘汰”，占34.4%；有5人“不愿意改变已经习惯的工作节奏”，占17.2%；有4人认为“工作量变化挺大”，占13.8%；各有2人认为“不相信真的有人会被淘汰”，“整体都很紧张，压力太大”，共占13.8%。



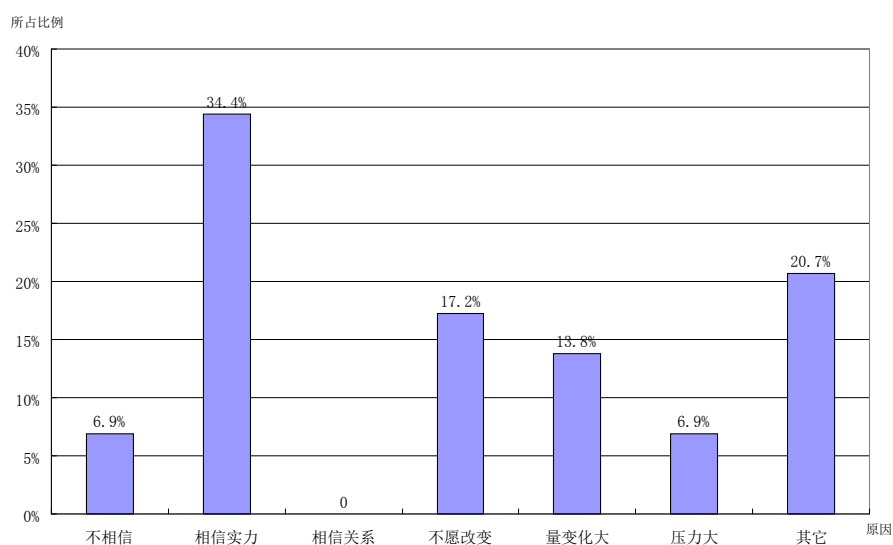


图 4-2 12月较之1月工作量变化不大的原因

07年1月份，有2名记者达到工作量最高条数39条，得分分别为245.5和287分，相差41.5分。其中，287分是当月最高分。

分数为245.5分的记者发稿包括3条“简讯”得6分，36条单片新闻共得223.5分，其中，得5分的有16条，10分以上的3条。

分数为287分的记者发稿包括1条“简讯”得3分，38条新闻共得280分：即 $4 \times 1 + 5 \times 10 + 5.5 \times 1 + 6 \times 5 + 6.5 \times 1 + 7 \times 6 + 8 \times 5 + 9 \times 2 + 10 \times 4 + 11 \times 1 + 15 \times 1 + 18 \times 1$ （被乘数是单片所得分数，乘数是条数），其中，得5分的有10条，10分以上的有7条。该记者在1月20日以前完成17条，各条均在10分以下，也就是说，该记者有22条占到发稿量的56%是在当月剩下1/3的时间里完成的，包括7条10分以上的片子。其中，在1月26日—29日，连续四天每天发稿3条，得87分；在30日—31日，共发稿三条，得44分。该记者谈到自己在1月下旬的辛苦，“（1月）20号的时候，我还是倒数第二名。逼得没办法，就单独出去，跑远途郊县，能比两个人搭档在市内跑得分高。还寻求外援帮忙。没想到结果成了第一。”

条数最少而分数较高的是9条单片得分256.5分。管理层解释，这是一个特例，该记者承担栏目组指派的任务，工作周期长但发稿量少，所以在打分时有所倾斜。

条数同为30条的有三个不同分数，其中，得分199.5的记者发稿包括2条“简讯”5分，28条新闻得194.5分；得分213.5分的记者发稿包括1条“简讯”1.5分，29条新闻得212分；得分223分的记者发稿包括1条“简讯”2分，29条新闻得221分。

#### 4 《直播西安》末位淘汰制实施效果的量化评价

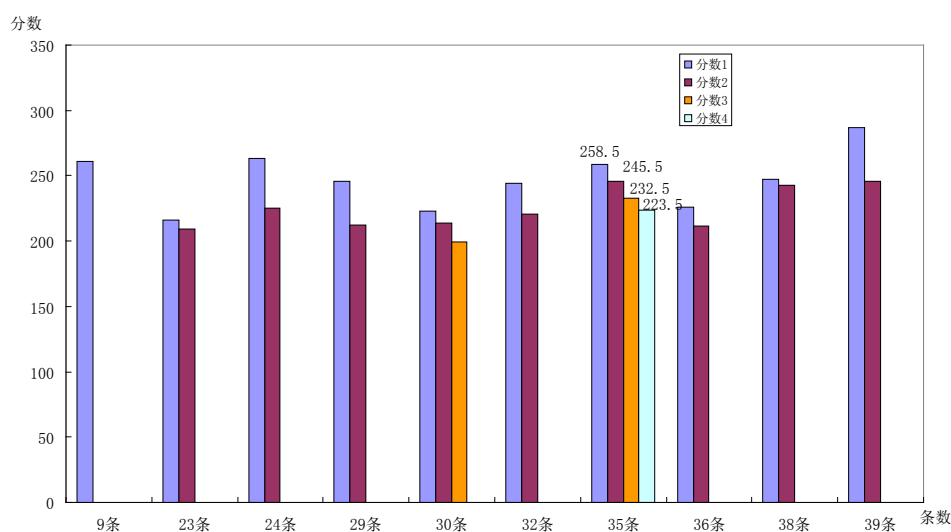


图 4-3 1 月条数与分数比较

表 4-4 1 月份相同条数和对应分数的比较

分数\条数	23 条	24 条	29 条	30 条	32 条	35 条	36 条	38 条	39 条
分数 1	216.0	263.5	246.0	223.0	244.0	258.5	226.0	247.5	287.0
分数 2	209.5	225.5	212.5	213.5	221.0	245.5	211.5	243.0	245.5
分数 3		-	-	199.5	-	232.5	-	-	-
分数 4		-	-	-	-	223.5	-	-	-
差值	6.5	38.0	33.5	23.5	23.0	35.0	14.5	4.5	41.5

#### 2) 实施末位淘汰制第二个月工作量骤增

如下图所示，实施末位淘汰制以后的 07 年 3 月份，记者的工作量总体上条数非常接近。最低工作量是 35 条，35 条—40 条的有 11 名。50 条以上的有 3 名。41 条—45 条的有 7 名；46 条—49 条的有 5 名。分数在 300 分以上的有 7 名，280—297 分之间的有 15 名，266—278 分之间的有 4 名。可见，分数的差别也不大。

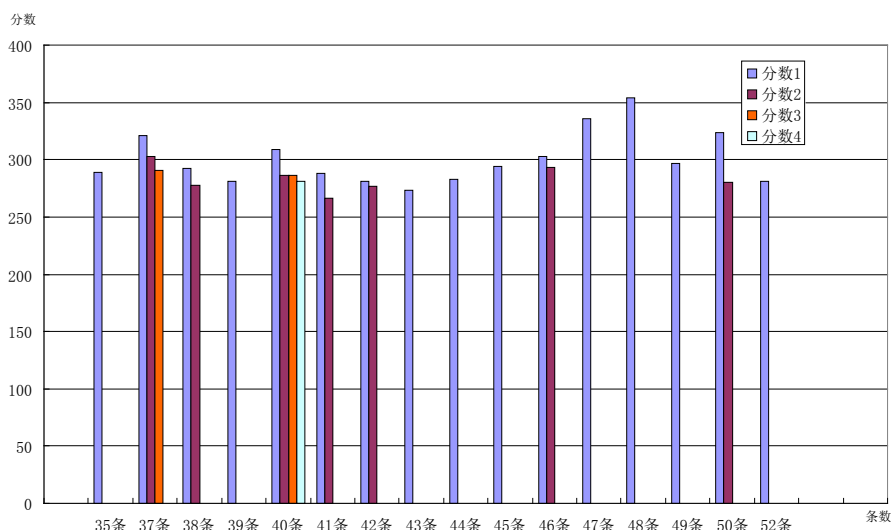


图 4-4 3 月份条数和分数比较

3月份，分数最高为354分，工作量是48条。发稿包括1条“简讯”得2分；47条新闻共得352分，其中，得5分的15条，10分以上的8条，包括3条20分以上。

工作量条数最高为51条，得分281分。发稿包括1条“简讯”得2分；50条新闻共得279分，其中，得5分的有27条，10分以上的3条。

工作量条数同为50条的有2名，得分分别为324分和280分，相差44分。得324分的记者发稿包括2条“简讯”得7分（6+1），48条新闻共得317分，其中，得5分的17条，10分以上的7条；得280分的记者发稿包括1条“简讯”得2分，49条新闻共得278分，其中，得5分的26条，10分以上的2条。

由以上分析可知，工作量的条数并不必然和分数成正比，即并不是条数多，分数就一定高。条数多而分数不高和分数较高而条数不高的情况都存在。

如下图所示，条数相同而分数不同的情形也较为普遍。

表 4-5 3月份相同的条数和对应分数的比较

分数\条数	37条	38条	40条	41条	42条	46条	50条
分数1	321	292	309	288	281	303	324
分数2	303	278	286	266	277	293	280
分数3	291	-	286	-	-	-	-
分数4	-	-	281	-	-	-	-
差值	30	14	28	22	4	10	44

3月份工作量同为37条的3个分数中，得321分的记者发稿包括2条“简讯”得13分（5+8），35条新闻共得308分，其中，得5分的6条，10分以上的18条，包括一条题为“记者调查：大学生摆地摊占道经营也有理”得20分。得303分的记者发稿包括2条“简讯”得5分（1+4），32条新闻共得238分，其中，得5分的4条，10分以上的7条，制作3条片头共得60分。得291分的记者发稿包括1条“简讯”得2分，36条新闻共得289分，其中，得5分的7条，10分以上的9条，包括一条题为“19岁少女被骗淫窝 民警记者共同解救”得35分。

3月份的最低分数266分，发稿41条，其中，得5分的22条，10分以上的6条。当月的最低条数35条，得分289分，分数排在第13位，发稿包括1条“简讯”3分，34条新闻共得286分，其中，5分的7条，10分以上的12条。比较起来，最低条数得分比最低分数多了23分条数少了6条。

可以看到，既有记者发稿50条得了280分，也有记者发稿37条得了321分，即少发13条而多得41分。由此可知条数多并非必然分数高，那么拿分数考核记者的结果并不应该必然导致其单纯追求发稿数量。

如果比较记者单条新闻的得分情况：发稿50条得280分的记者，其中得5分的有26条，占到该记者当月发稿量的52%，10分以上的有2条，占到4%。发稿37条得321分的记者，得5分的有6条，占到该记者当月发稿量的16%，10分以

下的共有 18 条，占到当月发稿量的 49%，另有 10 分以上的 19 条，占到当月发稿量的 51%，也就是该记者获得 10 分以上高分的稿件超过当月发稿量的半数。

由此可知，发稿条数多而分数不高的情况主要是 5 分或者 10 分以下的稿件所占比重较大，也就是普通的常规新闻数量多；而条数不高分数却不低的情况表明，10 分以上的稿件较多。这意味着分数的高低并非单单讲求数量，更主要是比稿件的质量。记者要得高分的条件就是在达到一定工作量条数的基础上，注重提高单条节目的分数。

在问卷 2 中，对于“从工作量条数与分数的统计数据看，存在‘分数最高的并不是条数最多’的情形，而‘条数多的分数并不高’也非特例，为什么记者中间会普遍认为‘追求分数导致单纯追求条数’？”一题，记者中间有 16 人认为“多一条至少能多多少分很明确，质量好能多多少分拿不准”，占 55.2%，有 12 人“总怕自己落后，心里没底儿”，占 41.4%。

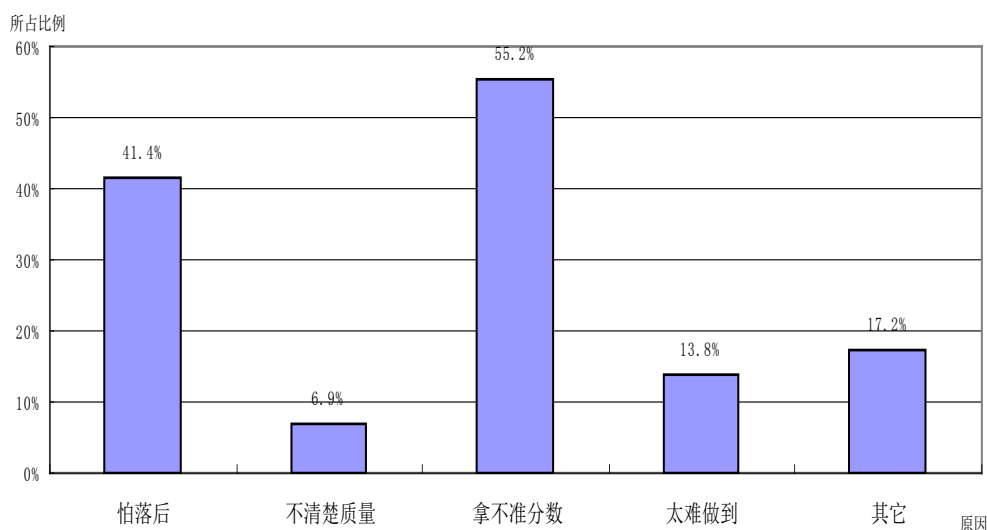


图 4-5 一味追求条数的原因

从问卷调查结果可知，记者之所以更加注重发稿数量的主要原因是，大家清楚稿件数量的增加带来的分数是确定的，但是对稿件质量的评分标准不明确。另一个原因则是末位淘汰制带来的心理压力导致记者因“恐后”而纷纷在稿件数量上“争先”。这同样与第一条原因有关，由于发稿数量增加带来的分数领先是可以预期的，但是因稿件质量而增加的分数无法预期，所以记者的理性选择就是更加注重发稿数量，忽略对提高稿件质量的追求。

事实上，从与部门主任的访谈中可知，之所以实施末位淘汰制的主要原因是为了提高节目质量，发稿数量并不是栏目组面临的问题。但是从数据分析与统计结果来看，亦如部门主任所言，末位淘汰制引起发稿数量明显增多，直接致使记者专注于发稿数量，对稿件质量提升的作用有限。

#### 4.4 与《西安零距离》实施末位淘汰制的比较

《西安零距离》是西安电视台新闻部制作的另外一档民生新闻栏目，于每晚 22:30—23:00 在西安电视台二套白鸽都市频道播出。《西安零距离》与《直播西安》如同兄弟，这两个栏目同时于 2007 年 1 月起实施末位淘汰制。在访谈中，决策层和管理层都认为，两个栏目的记者对于末位淘汰制实施的反响差别很大，《直播西安》的记者远比《西安零距离》记者反应强烈。

##### 1) 两个栏目实施末位淘汰制效果的比较

为了了解《直播西安》与《西安零距离》栏目记者对末位淘汰制的影响评价是否存在很大差异，2007 年 6 月 8 日在《直播西安》栏目组发放 29 份问卷 1 的同时，也在《西安零距离》栏目组发放同一问卷 30 份，问卷调查对象是两个栏目组内实行末位淘汰制的记者。6 月 11 日，各回收问卷 29 份和 26 份，即回收率在《直播西安》和《西安零距离》各是 100% 和 86.7%，回收问卷的有效率 100%。根据问卷调查的结果，使用 Excel 统计分析如下：

如下图所示，对于：(1) “是否愿意继续实行末位淘汰制”，《直播西安》有 27 人回答“否”，占到 93.1%，2 人回答“无所谓”，占到 6.9%。也就是说，《直播西安》的记者里，没有人愿意继续实行末位淘汰制。

《西安零距离》栏目组中，4 人回答“是”，占到 15.4%，16 人答“否”，占到 61.5%，6 人答“无所谓”，占到 23%，即有 15.4% 的记者愿意继续实行末位淘汰制，而不愿意的人数占到 61.5%。

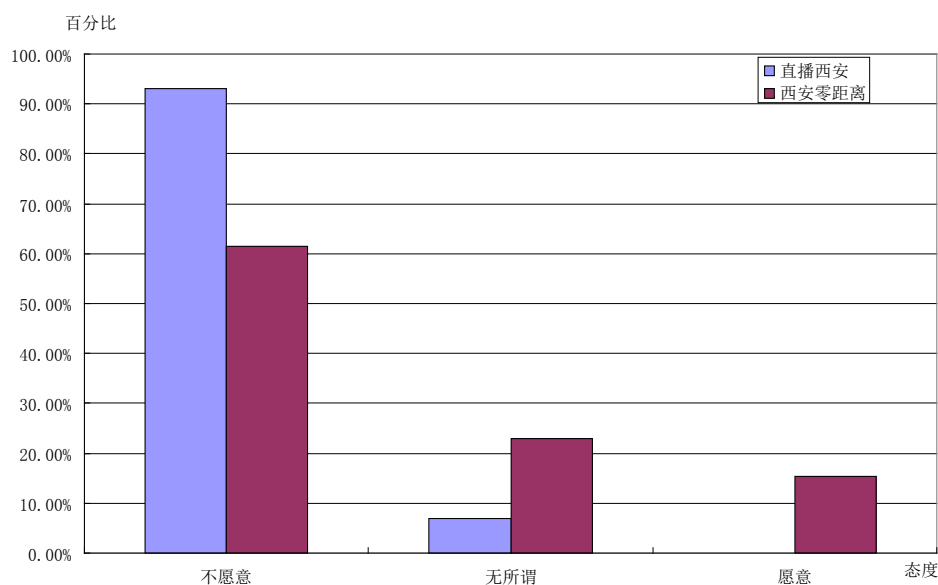


图 4-6 两个栏目记者对实施末位淘汰制的态度

(2) 对于“实行末位淘汰制对你的影响大吗？”这一问题，回答“很大”、“大”、“比较大”、“不太大”的比例在《直播西安》分别占 62%（18 人），20.7%（6 人），13.8%（4 人），3.4%（1 人），在《西安零距离》分别占 11.5%（3 人），42.3%（11

人，19.2%（5人），19.2%（5人）。《西安零距离》2人认为自己“没有”受到末位淘汰制的影响，占到7.7%。

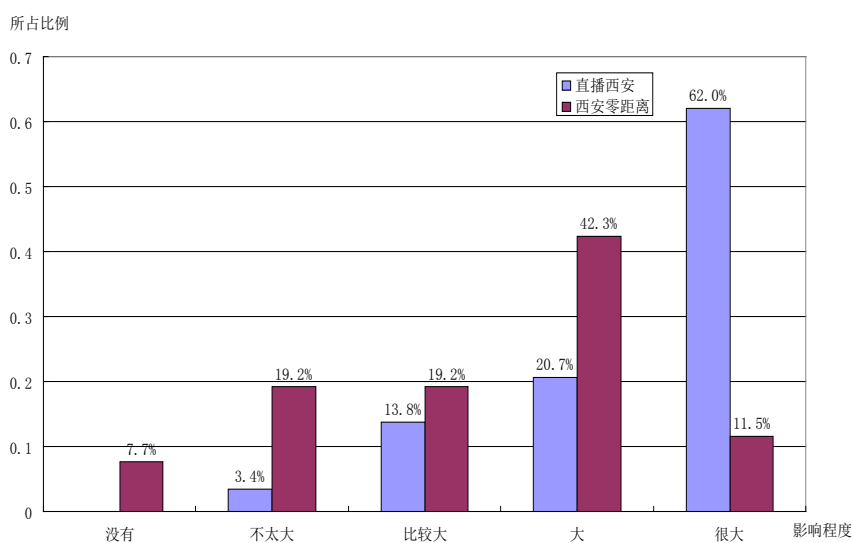


图 4-7 两个栏目记者所受影响程度比较

(3) 对于“这些影响体现在哪些方面？”一题的回答，在《直播西安》，“心理压力增大”占第一位，第二位、第三位分别是“人际关系紧张”和“栏目组内竞争加剧”。在《西安零距离》，第一位是“人际关系紧张”，第二位和第三位分别是“心理压力增大”和“栏目组内竞争加剧”。在要求注明的“其它”一栏中，《直播西安》有14人填“身体健康差”，占48%，有4人填“节目质量下降”占13.8%；《西安零距离》各有1人填“不正当竞争”和“节目质量下降”。

可见，末位淘汰制对《直播西安》记者影响最大的是增加了心理压力，接近一半的人认为影响到自己的身体健康；《西安零距离》的记者认为末位淘汰制主要导致栏目组内人际关系紧张。《西安零距离》有8人，占到30.8%认为末位淘汰制带来“工作主动性增强”；《直播西安》只有1人同意此项。

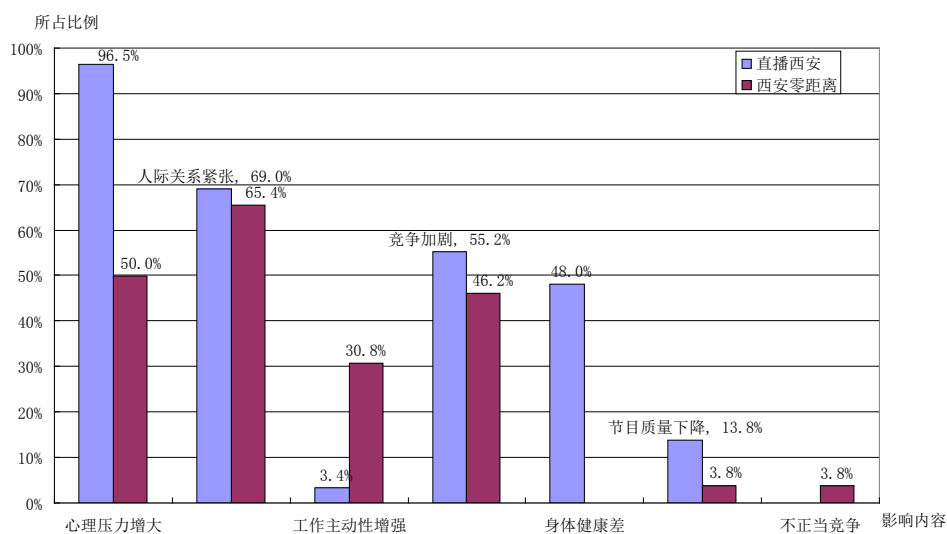


图 4-8 两个栏目记者所受影响内容比较

(4) 对于开放题“如果请你设计一个提高栏目组活力和竞争力的管理制度,你认为应该怎么做?”,《直播西安》有4人占13.8%没有作答;《西安零距离》有18人占69.2%没有回答。

从问卷调查结果来看,《直播西安》与《西安零距离》栏目的记者对实行末位淘汰制的效果评价确实存在不小的差异。如何理解这些差异?

#### 2) 两个栏目实施末位淘汰制存在效果差异的原因

##### (1) 从组织的构成要素来看

根据组织行为学的定义,组织是“为了达到一定目标,由两个以上的人组成的系统<sup>[32]</sup>。”由此可将栏目组视为一个组织。在《直播西安》与《西安零距离》这两个组织中,它们的基本构成要素存在明显差异。

从组织成员的身份构成看,《直播西安》一直隶属于新闻部,实行双制片人制,记者全部属于部门招聘,从酝酿开播到目前为止骨干队伍没有大的变化。可以称之为新闻部的“嫡系”部队。《西安零距离》是新闻部接管的一个栏目,设一名制片人,“收编”的记者队伍构成相对复杂,既有台聘也有部门聘用。而末位淘汰制只对部门聘用人员产生影响,因此在《直播西安》推行末位淘汰制比在《西安零距离》更见效。

从组织需完成的量化目标看,《直播西安》播出时长从原来的40分钟延长至1个小时,记者数量没有增加。《西安零距离》从原来的40分钟缩短至半个小时,记者数量并没有减少。为什么《直播西安》的记者感慨自己“疲于奔命”,而《西安零距离》的记者感到“人际关系紧张”?《西安零距离》的一位记者解释道:“人手这么多,每天需要的节目量有限,谁都想让自己的片子播出,僧多粥少”,自然是你争我抢,关系紧张。另一位记者也谈到“每天都要拍片子,可是一个记者一个月里总有3、4个片子被下掉,不能算分”。足见《西安零距离》记者数量相对较多,工作量比节目播出量宽裕。

在问卷2中,《直播西安》记者对于“每天栏目组在岗记者的全部工作量能够满足节目播出需求量的程度”,如下图所示,认为“绰绰有余”和“捉襟见肘”的各有2人,分别占6.9%。选择“略有富余”和“稍微努把力就够了”的记者共有21人,占72.4%。可以看到,在《直播西安》栏目组,接近3/4的记者以比较温和的态度看待自己的工作量和栏目需求量之间的“供求”关系。从实际情况来看,自栏目播出时段延长以后,现有的记者数量完成目前的工作量并不宽裕,再加上“末位淘汰”的压力,使得记者们从体力到心理上都感觉异常疲惫。



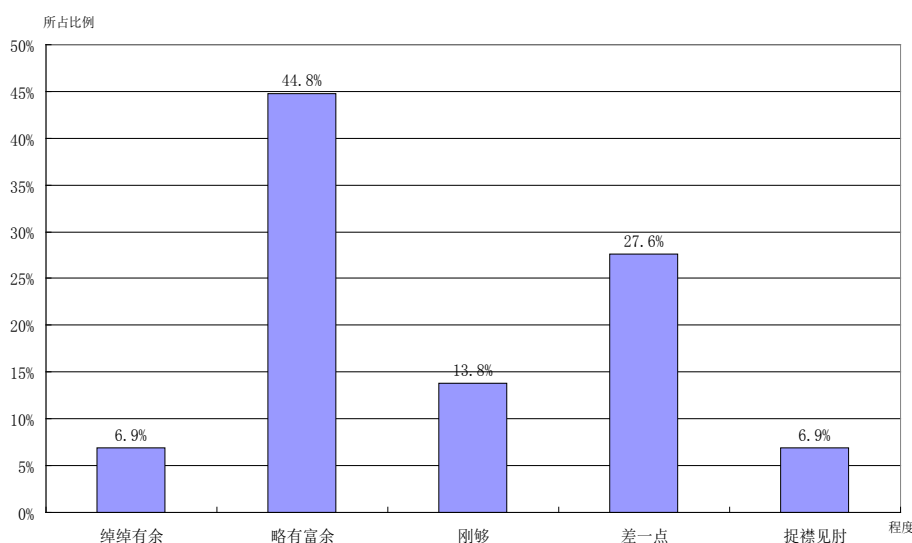


图 4-9 记者工作量满足需求量的程度

从组织的物质条件看,《直播西安》的办公场所比《西安零距离》拥挤,剪辑机的数量比《西安零距离》少。为了在有限的条件下尽快完成工作任务,《直播西安》的记者们相互之间需要较多的沟通协商。《西安零距离》的记者工作空间宽敞,个体相对独立,相互之间较少需要协商,相处淡然。

从组织管理者来看,《直播西安》实行双制片人制,由于两位制片人个人之间的差异,包括性格偏好、处理问题的方式、人际关系亲疏远近等等不同,形成两位制片人各有倾向。因此记者们更多希望“打分要合理、公平公正”。《西安零距离》由一名制片人“一统天下”,所以该栏目记者倾向于“建立数量与质量相结合的综合考评办法”。

#### (2) 从领导风格来看

按照利克特的理论,将领导行为分为生产导向和员工导向,[32]前者关心工作、目标、任务、技术,把员工视为达到目标的手段;后者关心领导与下属的关系、相互之间的信任以及员工个人的发展等。如果按照这两个维度来区分两个栏目的管理层,则《直播西安》的制片人明显属于高员工导向型。他重视与记者们建立密切的人际关系,称呼记者常常只叫名字不带姓,记者们相互之间用昵称,他们在背后给制片人起绰号。业余时间制片人也会与记者一起打牌、吃饭,聊天。但是,在工作中他也会旁若无人地高声训斥记者。记者们似乎习惯了他的急风骤雨,摸透了他的脾气,不太在意。而《西安零距离》的制片人是鲜明的生产导向型。他同记者们之间层级关系明显,界限非常清晰,他与记者之间在工作之外互动很少。该制片人直言不讳,“我只关心你(记者)的节目,节目永远是第一位的。”即记者只要能采制好的新闻就行,至于他们工作以外的其它问题和需求,这位制片人毫不关心。

从不同领导风格带来的结果看,《直播西安》无论节目质量还是记者队伍都较为稳定,栏目组内“一团和气”,记者心态平稳,安于“你好我好大家好”的状态。



同时形成了节目鲜有亮点，水准平平的局面。而《西安零距离》一直是“拿节目说话”，少有温情关怀，实行末位淘汰制只是意味着将已经上紧的弦绷得更紧一些。所以尽管记者们也有压力，但是实际感受到的竞争程度远比《直播西安》记者和缓。

在问卷 2 中，《直播西安》记者对于“目前在栏目组工作满意的地方”，有 18 人，占 62.1%选“符合自己的兴趣爱好”；有 15 人，占 51.7%选“有施展平台和发展空间”；有 12 人，占 41.4%选“业务能力有长进”；有 11 人，占 37.9%选“人际关系和谐”；有 2 人，占 6.9%选“收入有保障”。由此可见，记者认为栏目组令人满意的地方排在前四位的分别是“符合兴趣爱好”、“有发展空间”、“业务有长进”和“人际关系和谐”。而对于“在栏目组工作最满意的一项”，《直播西安》记者中间有 4 人，占 13.8%选“人际关系和谐”。

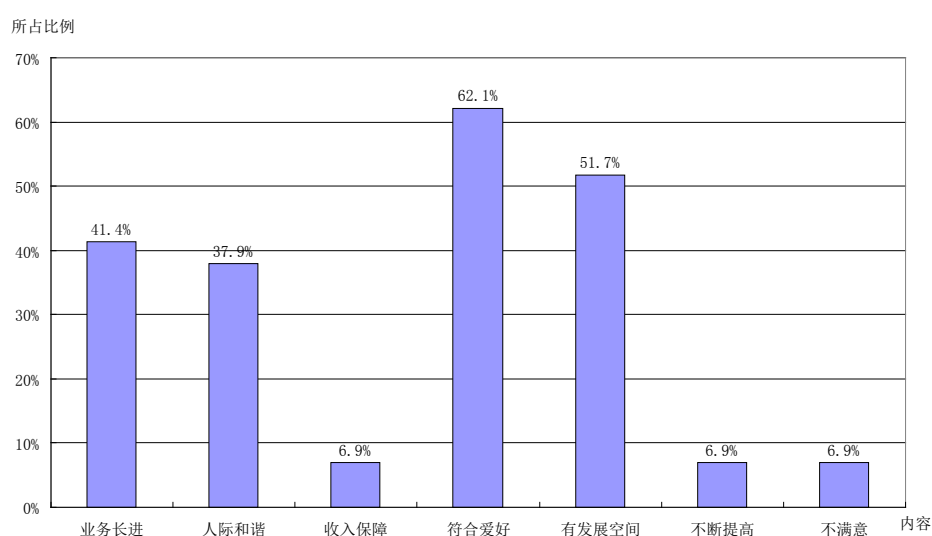


图 4-10 记者对栏目组满意的方面

足见，“人际和谐”是《直播西安》栏目组对记者的重要吸引力，由此既可佐证部门主任谈到的实施末位淘汰制的初衷，即打破“平均主义其乐融融的默契局面”，亦可理解末位淘汰制引起的竞争带给记者们心理的强烈冲击，以至于没有人希望继续实行这种管理制度。由于原来安逸的均衡状态被急剧打破，引起记者们强烈的恐慌和不安全感。事实上，这在一定程度上实现了决策层采取末位淘汰制的目的。

### (3) 从激励因素来看

通过与两个栏目组记者的访谈也能感受到他们之间存在的明显差异。《直播西安》的记者更多针对末位淘汰制所产生的影响及其不足发表自己的看法，而《西安零距离》的记者会谈道“刚进来的时候工资 1000 多，现在还是 1000 多”，“没有任何保障”等等并非因末位淘汰制带来的问题。

根据 2.2.4 赫茨伯格的双因素理论，当保健因素低于一定水平时，会引起员工的不满；当保健因素得到改善时，员工的不满就会消除。而当激励因素具备时，可以起明显的激励作用；当这类因素不具备时，也不会造成员工的极大不满。显而易见，《西安零距离》记者抱怨工资收入和安全保障，则该组织属于缺乏保健因素。《直

播西安》的记者着眼于改进末位淘汰制，他们关注栏目组激励机制的改善，则该组织需要改进激励因素。

从问卷统计结果可以看到，大部分《直播西安》的记者愿意为改进末位淘汰制投入热情，他们的具体建议包括“延长考核周期；打分要合理、公平公正；设立底线，达到即可；应该体现出系列报道、大型策划的分数差距；不能只罚不奖，应重奖好片；营造稳定的环境，树立记者和栏目的自信心；明确规章制度，同时不失人性化管理；增强记者培训，观摩好片；培养明星记者，注重包装等。”

问卷1中《直播西安》有86.2%的记者对于“设计一个提高栏目组活力和竞争力的管理制度”反应积极，提出了自己的意见。而《西安零距离》有69.2%的记者对此漠然，为什么接近70%的记者在可以发表个人看法的时候没有发出声音？《西安零距离》的记者答道：“我们说了有什么用呢？领导怎么安排我们怎么办”。由此可见，《西安零距离》的记者甚至对激励因素不报期望。

可以看到，尽管《西安零距离》的记者对末位淘汰制的不满程度较之《直播西安》低，但是他们对组织本身的不满程度远比《直播西安》高。

#### 4.5 本章小结

本章主要做了以下工作：

1) 通过比较末位淘汰制实施前后记者收入的变化，可以看到末位淘汰制带来记者之间的收入差距逐渐缩小，整体收入水平越来越集中越平均，表明末位淘汰制带来“竞争激烈”。

2) 通过比较末位淘汰制实施前后记者的收入、工作量和分数的变化，在每月工资总额固定的前提下，总的分数越高，单位分值就被摊薄，记者恐后争先一味追求工作量的结果，必然是完成的工作量越大收入反而相对降低。表明末位淘汰制在《直播西安》并未带来多劳多得。

3) 通过比较记者的发稿量与得分发现，工作量并不必然和分数成正比，条数多而分数不高和分数较高而条数不多的情况都存在；条数相同而分数不同的情形也较为普遍。由此可知，并非工作量越大分数越高。

4) 问卷2统计结果表明，并非工作量越大分数越高的情形下，记者依然一味追求工作量的主要原因是工作量的增加带来分数增加的低限是确定的，同时因质量而加分的标准和高限并不明确，因此记者为争取排分在前不被淘汰，宁愿追求有把握的量的增加，而不愿冒险尝试质的提升。这是负激励带来负面效果的典型例子。

5) 通过问卷调查，对《西安零距离》实施的末位淘汰制与《直播西安》进行比较，发现这两个栏目组的记者对于实施末位淘汰制的效果评价及如何改进末位淘汰制等问题的态度存在较大差异。更进一步通过访谈和观察比较，并且运用组织行为学的相关理论，分别从组织的构成要素、领导风格、激励因素等方面来分析末位淘汰制在两个栏目组实施的效果产生显著差异的原因。

## 5 核心利益相关者对末位淘汰实施效果的定性评价

本章通过与《直播西安》末位淘汰制的核心利益相关者访谈，归纳整理出不同的利益相关者站在各自的角度对实施末位淘汰制效果的直观感受和定性评价。

### 5.1 《直播西安》末位淘汰制的核心利益相关者

根据第 2.1.3 关于绩效评价的利益相关者理论，《直播西安》末位淘汰制的利益相关者都有哪些？在实际工作中，《直播西安》末位淘汰制实施以后所引起反响的范围比较广泛，包括台领导，台内其他频道、部门负责人，其他栏目的记者，甚至其他电视台的记者、管理人员等，都会从舆论、具体管理措施等方面程度不同的影响末位淘汰制在《直播西安》实施的命运。这些人员可以称为广义上的《直播西安》末位淘汰制的利益相关者。他们当中，除了台领导能够施加直接影响以外，其他人员能够左右一项管理制度在《直播西安》施行的程度各异，总体上相当有限。因而在本文的研究中，我们将《直播西安》视为一个封闭运行的系统，外部环境对其的影响暂时忽略不计，从而《直播西安》末位淘汰制的核心利益相关者分析如下：

栏目的组织层级主要由记者、责编、制片人、部门主任构成，如下图所示。其中，部门主任居于最高层，是决策层；制片人和责编都是末位淘汰制的具体实施者，制片人比责编位置更高一些。责编负责给记者分配任务，制片人负责每天播出节目的串联和节目质量的第一道把关，给每天播发的稿子评分，对记者的管理更宏观一些。可将制片人和责编视为管理层。记者则居于栏目的最低层。

**错误!**

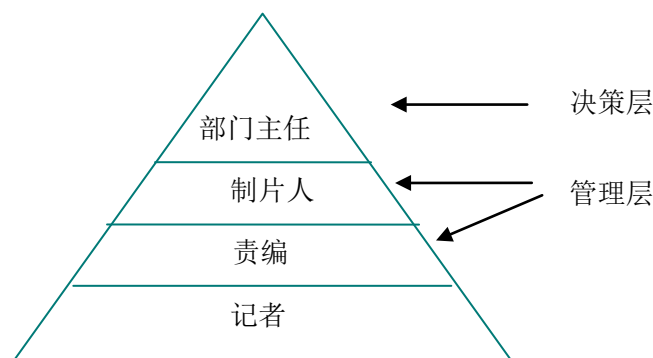


图 5-1 《直播西安》组织层级示意图

《直播西安》末位淘汰制的核心利益相关者，记者、制片人、部门主任分别是记者绩效考核构成要素中的考核对象、考核主体和考核组织者。

**错误!**

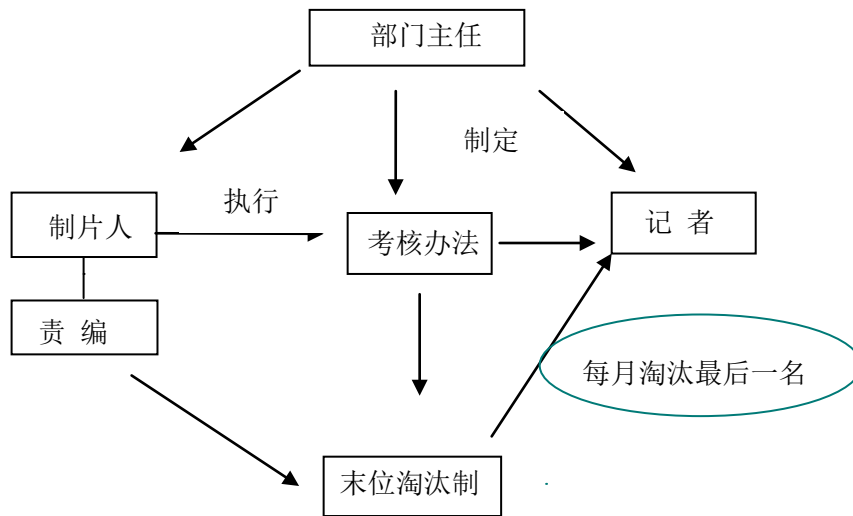


图 5-2 末位淘汰制核心利益相关者分析框架图

## 5.2 部门主任对实施末位淘汰制效果的评价

实行末位淘汰制以后，部门主任坦言：来自记者、责编、制片人的压力曾一度集中到自己一人身上，感觉没有人能够理解自己，孤立无援。但是他坚持认为，必须打破平均主义，打破平衡，分出差别来。让好记者能拿到四五千，不好的记者只能拿到几百元。

部门主任肯定了实施末位淘汰制带来的正面激励作用，认为“部分达到了效果”。打破了‘温情脉脉’的团队，激发了记者工作的主动性，产生你追我赶的竞争。记者都开始关注手头的工作，关注怎样提高工作质量。

稿件质量有提高，但不如理想的那么好；打分标准单一，对于怎样做好节目的引导力度不够。

目前产生了一些问题，主要是记者的心理压力过大以及如何保证淘汰的是真正的“末位”这两点。

部门主任明确表示，“无论如何还是要（将末位淘汰制）继续执行下去，在栏目组能够承受的范围内，为了实现效率可以损失部分公平。”

但随着调研的深入，部门主任对末位淘汰制的态度发生明显改变。特别是看到问卷 1 的统计结果，末位淘汰制“给 96.5% 的记者带来心理压力增大”，《直播西安》栏目组内“没有记者愿意继续实行末位淘汰制”以后，主任开始反思末位淘汰制，最终于 2007 年 7 月 17 日晚在栏目组全体会议上宣布停止“末位淘汰”。

## 5.3 制片人与责编对实施末位淘汰制效果的评价

通过与制片人 A、制片人 B 和责编 A 的访谈，整理归纳出来他们认为末位淘汰制带来的影响效果如下：

- 1) 记者工作主动性增强

制片人 A：“记者们‘动’起来了，出勤率提高了，工作量大了，信息量大了，稿件可选择余地大了。原来一天的采稿总量平均 24 篇左右，现在最多的时候一天采回 30 多篇。”

责编 A：“好处是的确‘搅活’了。记者的积极性、主动性提高了，不再等着‘派活儿’，不等编辑给‘找活儿’，自己主动找线索，能‘深挖’的就深挖。编辑减压了。”

#### 2) 记者心理压力

制片人 A：“问题是记者都主动留下值夜班，因为夜班稿子基础分高，最多的一个晚上有 12 名记者值班，后来强制规定每晚两名记者值班。排名靠前的怕落后，排名靠后的怕淘汰，每个人只能往前冲，分数咬得特别紧，差别很小。”

制片人 B：“实行末位淘汰制的时候，晚上九十点办公室还有一屋子人等着找活干；4 月份暂时不淘汰了，下午四五点就又没人在办公室了，好像还得拿鞭子吆着才能干活。”

责编 A：“负面的影响是没有稳定的环境和心态，记者们身心疲惫，处于亚健康状态，长此以往，心理素质差的，就可能得病。”

#### 3) 节目质量下降

制片人 A：“有些新闻流于琐碎。这种单纯拿工作量衡量的方式不适合‘精雕细琢’，好记者可能顾不上发现好新闻。”

制片人 B：“贪多嚼不烂，单片质量下降。”

#### 4) 节目评价标准难把握

制片人 B：“末位淘汰制是个双刃剑，不是新鲜东西。对我最大的是压力。我们跟工厂车间不一样，你生产零件合格就是合格，不合格就是不合格，你卖布一米就是一米，我们这个节目每个人把握的尺度都不一样，每个人对好新闻的认识都有差别。我觉得打分很难，每天为打分发愁。”

#### 5) 记者人际关系紧张

制片人 B：“过去我们强调团队作战，实行末位淘汰制以后，再提倡合作很难，记者之间人际关系紧张。有些记者发现好线索自己顾不上做就先藏起来，结果新闻的时效早过了。”

责编 A：“由于大家一心想得高分，想排名靠前，相互之间会产生一些小矛盾。因为新闻线索有限，摄像机不够人手一部，有时候为争一个选题，为抢机器，会闹得不愉快，矛盾突出。原来没有这么大压力，大家相互谦让协调一下就解决了。”

#### 6) 人为因素干扰

制片人 B：“关系介绍进来的，你能把他排在末位？”

#### 7) 不够人性化

责编 A：“淘汰了的人离开，我从感情上接受不了，不忍心，毕竟在一起工作了这么长时间。”

结论：

制片人 A：“领导希望拉大记者收入的差距，想要不平衡。我们作为基层具体执行的人希望尽可能平衡，记者之间不要有太大差距。应该有一个良好的环境，不至于让相对水平高的记者人心惶惶，让好记者能够踏踏实实保持状态，提高好新闻好稿的质量。”

制片人 B：“也能实行末位淘汰制，就是需要不制造矛盾，还能把其它因素，比如团队精神、敬业精神、纪律考勤等纳入考评体系里来。”

责编 A：“它（末位淘汰制）是解决问题的一个办法，但不是最好的办法。还是不要实行（末位淘汰制）了，我想它（末位淘汰制）只是一个片段。”

### 5.4 记者对实施末位淘汰制效果的评价

访谈的五名记者都是在末位淘汰制实行前加盟《直播西安》，他们经历了栏目组实行末位淘汰制的整个过程，能够对末位淘汰制所带来的影响进行前后比较说明。

在访谈中，记者们很少从正面的角度评价实行末位淘汰制的效果，更多提到的是负面影响。能够明显感受到他们情绪比较激动，表现为普遍语速较快，声调较高。综合整理记者们谈到末位淘汰制带来的影响主要集中在以下六个方面。

#### 1) 压力很大，身心俱疲

F1：“你没办法估计别人的分数，谁的心里都没底儿，人人都拼着命往前冲。”

M3：“谁都怕被淘汰，非常非常努力干活，热情劲儿不太正常。”

M2：“谁都不愿拿健康换，可是环境所迫，连续两个月下来，记忆力衰退，体力下降，做噩梦，思维敏感度降低，感觉自己快‘扛’不住了。”

#### 2) 一味追求数量，损失了质量

M2：“变成了完成工作量的机器。缺乏创新，也不敢去试了。过去肯花三天做个好片子，现在我为啥要去做呢？别人三天能干多少！你一个片子再用心，配乐、特技、包装，做得再好再精美也拿不了多少分。”

F1：“两个人搭档总好过一个人，可以做现场报道，可以做得更有深度。现在不得不单兵作战，想做现场报道就要恳求原来的搭档，人家还不一定乐意。谁都理解，两个人就得做两篇才能抵上一个人一篇的分数。”

M1：“大家采回来那么大的量，领导心软就全给播了，实际上节目质量下降了。”

#### 3) 并非能多劳多得

F2：“栏目组工资总额有上限，活干得多了钱反而拿得少了。以前基础分达到180分，高分是200——210，现在达到362——390分，262分成了被淘汰的分数。”

M1：“原来每月最高能收入2700元，现在不到2100元，比过去多干了1/3的活儿，拿到手的钱却更少了。”

#### 4) 考核标准不确定

M1：“不同的领导把握节目的尺度不一样。突发事件报道、主题策划的评分标准不确定。应由独立于栏目组以外的第三方考核为准。”

F2：“制片人打分不公平。同样一个连续报道，第一个制片人值班打 20 分，另一个制片人值班打 10 分，说是因为前面给的分太高了，这怎么能让人信服？”

#### 5) 只有惩没有奖

F2：“只有惩罚，没有奖励。自己策划、自己找到的好选题才能高几分。憋屈得很，想换份工作。”

M1：“要激发记者的工作热情，不要一味靠‘压’。原来打算专攻一两个行业领域做个专业记者。在这儿都干了三四年了，得不到任何保障，朝不保夕，又找不到发展的突破口。如果继续这样下去，可能会考虑换个地方。”

M2：“需要竞争，但不能造成恶性竞争。应有适当的工作量和合理的分配机制。”

#### 6) 缺乏人性化

M1：“这样对于被淘汰的记者太绝情。前面被“淘汰”的两位已经在这个行当干了三四年，他们有经验，有各自的新闻线索网络，就这么一下子‘踢’出去了，太可惜。碰见媒体同行议论他们，说‘肯定是犯了事儿’，你都没法解释。”

M3：“太残酷了，好像淘汰人成了目的。应该给大家学习成长的空间。”

根据相关各方在访谈过程中的描述，可将实行末位淘汰制前后的变化总结如下：

表 5-1 实行末位淘汰制前后的比较

项目/内容	实行前	实行后
工作氛围	你有我有全都有	你追我赶 争先恐后的竞争
工作作风	不拨不动	主动找选题
人际关系	你好我好大家好	相互猜忌 与考评人套磁
工作量	固定的顿顿饭 不会多干	快马加鞭 追求数量
心理状态	轻松和谐 其乐融融	紧张 压力大 缺乏安全感

根据对决策者、管理者和记者的访谈及预调查，设计了问卷 1（见附录 1），目的在于了解记者队伍整体上对末位淘汰制的影响结果作何反应。2007 年 6 月 8 日，委托《直播西安》责编在社会新闻组记者中发放问卷 1 共 29 份，记者匿名填答，6 月 11 日回收 29 份，有效回收率为 100%。问卷统计分析采用 Excel。

在问卷 1 的调查结果中，对于“（末位淘汰制）影响体现在哪些方面？”一题，29 名记者中有 28 人，占 96.5% 选择了“心理压力增大”一项；有 20 人，占 69% 选择了“人际关系紧张”；有 16 人，占 55.2% 选择了“栏目组内竞争加剧”；有 1 人，占 3.4% 选择了“工作主动性增强”。

可以看到，由于管理层与决策层处在不同的角色，他们看待末位淘汰制的出发点和态度有较大差别。管理层更愿意维持和睦、平稳的状态，更注重过程的平顺；决策层更看重效率，为了实现高效率愿意接受不平衡，甚至一定程度的“动荡冲突”也可以承受。



## 5.5 本章小结

本章主要做了以下工作：

1) 运用利益相关者理论界定《直播西安》末位淘汰制的核心利益相关者为部门主任、制片人和责编、记者。

2) 通过访谈，了解到部门主任作为决策层，在《直播西安》推行末位淘汰制以后承受了来自各方的巨大压力，尽管如此，主任在初次访谈中表示要将末位淘汰制进行到底。但问卷统计结果表明，末位淘汰制“给 96.5% 的记者带来心理压力增大”，《直播西安》栏目组内“没有记者愿意继续实行末位淘汰制”，部门主任逐渐转变态度，最终宣布停止“末位淘汰”。

3) 通过与部门主任、制片人和责编、记者的访谈，概括出核心利益相关者对实施末位淘汰制的效果评价。其中，决策者（部门主任）与管理者（制片人和责编）的评价既有正面肯定，即认为末位淘汰带来了竞争，增强了记者的工作主动性等；也有负面问题，即带给记者心理压力，导致追求数量胜过质量等。

4) 记者们在访谈中对实施末位淘汰制的效果评价出现一边倒的批评声音。他们与决策者和管理者认知一致的内容是，末位淘汰制导致记者心理压力增大、追求发稿数量远甚于质量等，同时记者纷纷抱怨考评制度不健全致使末位淘汰制达不到公平公正。

可以看到，由于核心利益相关者在绩效考核中的角色定位不同，承担的职能不同，各自对末位淘汰制激励效果的评价存在显著差异。考核组织者认为正面效果大于负面效果；考核主体认为正面效果小于负面效果；考核对象认为只有负面效果，没有正面效果。在末位淘汰制的实施过程中，无论是考核组织者、考核主体还是考核对象，都承受着沉重的心理压力。考核组织者的压力源于各方对末位淘汰制的强烈质疑和反对；考核主体的压力基于直面考核对象行使惩罚权的艰难，考核对象的压力直接末位淘汰的恐惧和焦虑。总而言之，末位淘汰制在《直播西安》产生的激励效果接近第 2.2 激励—效果图示中“两败俱伤”的情境。

**错误!**

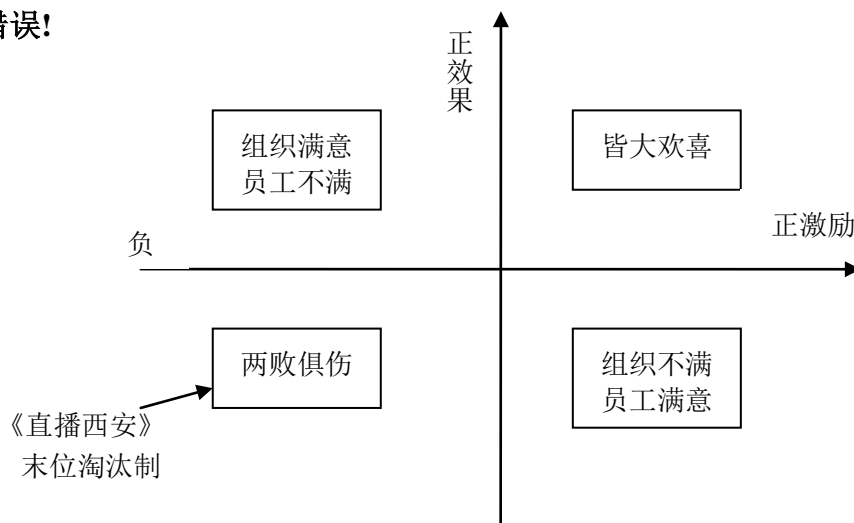


图 5-3 《直播西安》激励-效果示意图



根据 2.2.4 中马斯洛的需求层次理论，实施末位淘汰制前的《直播西安》人际和谐，其乐融融，满足了记者的“社交需求”；而实施末位淘汰制以后的栏目组人际关系紧张，“淘汰”的重罚压得记者惶恐不安，致使记者不仅失去了既有“社交需求”的满足，反而连低一级的“安全需求”都成了问题。

根据 2.3.2 科特对成功的组织变革过程所描述的八阶段模型，在发动变革之前要增强相关人员的紧迫感，要组织建立指导团队，确定变革愿景，并有效沟通愿景。从《直播西安》实施末位淘汰制的过程看，考核组织者在引入末位淘汰制这项变革之前并未与管理层及员工进行充分的沟通；实施末位淘汰制以后的效果更是与初衷相去甚远；管理层与员工对末位淘汰制效果的评价也是颇多怨言。总起来看，《直播西安》末位淘汰制更多是组织的领导者发动的一场孤注一掷的组织变革，缺乏必要的准备工作，缺少管理者的积极配合与协作，缺失组织成员的认同与支持，因此起步之初即存在隐忧。

从 2.3.3 组织变革的员工阻力来看，实施末位淘汰制以后，《直播西安》记者不愿改变原有已习惯的工作氛围和工作节奏，末位淘汰制带来缺乏安全感的恐慌以及投入产出比下降的不公平感，使得记者成为《直播西安》末位淘汰制继续施行的强大阻力。

## 6 导致末位淘汰制运行效果欠佳的成因分析

本章着重分析导致《直播西安》末位淘汰制运行效果欠佳的原因，分别从工作条件、淘汰机制的激励设计规模和结构、记者获取新闻线索对外部的依赖程度、对记者考核内容的差异等影响因素分析末位淘汰制何以在《直播西安》难以为继。

### 6.1 记者的工作条件的影响

在问卷 2 调查中，记者对“由于机器设备（包括前、后期）的原因对工作造成的影响程度”一题，无人选“没有”，即所有记者都认为目前的机器设备状况影响到了工作。有 8 人认为“有一些，还能克服”，占 27.6%；有 21 人认为“很大，影响到正常工作”，占 72.4%。

**错误!**

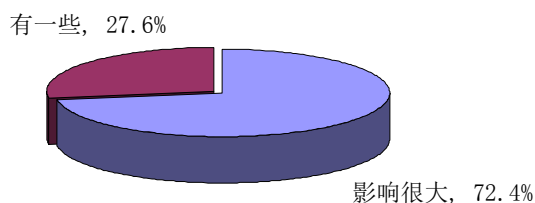


图 6-1 机器设备的影响程度

事实上，《直播西安》栏目组运行中一直面临机器设备不足的困扰。末位不淘汰的时候，这个问题不太突出，而一旦施以“末位淘汰”的强刺激以后，“因为新闻线索有限，摄像机不够人手一部，有时候为争一个选题，为抢机器，会闹得不愉快，矛盾突出。原来没有这么大压力，大家相互谦让协调一下就解决了。”（责编 A）末位淘汰促使记者拼命干活，干活就需要机器，机器不足只能导致相互争抢，斯文尽失。这时候机器不足成为瓶颈因素凸现出来，使记者连连抱怨。

在问卷中，记者对“目前在栏目组工作不满意”的地方，有 22 人，占 75.8% 选择了“机器不够用”，是比例最高的一项。

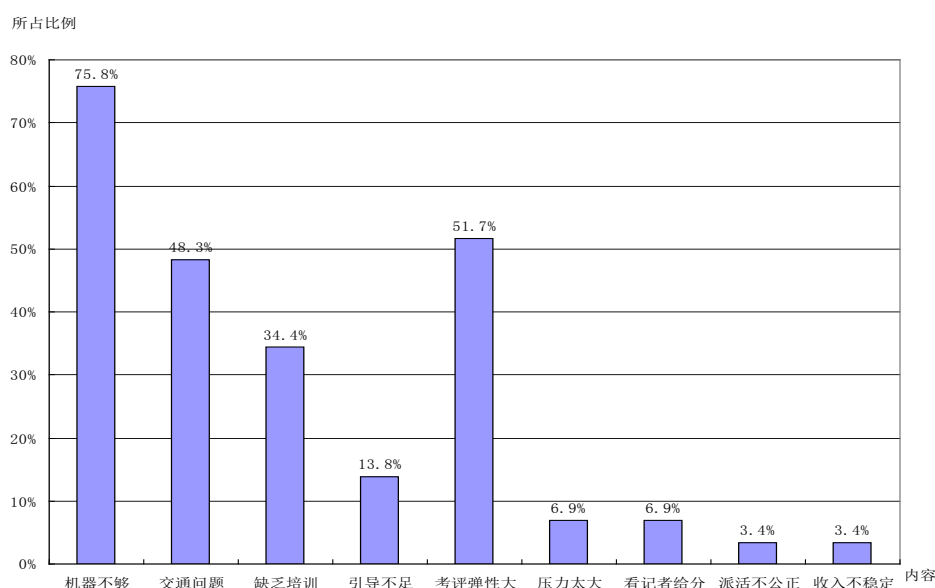


图 6-2 对栏目组不满意的方面

## 6.2 获取新闻线索对记者绩效考核结果的影响

在记者工作流程的第一步获取新闻这个环节，记者需要由责编分派或者自己寻找新闻线索。问卷 2 中，对“由于分派的线索新闻价值不同而影响最终节目质量的程度”，记者中间无人选择“没有”，即所有记者都认为线索的新闻价值不同会影响最终节目的质量。其中，有 10 名，占 34.4% 的记者认为新闻线索是新闻节目质量的“决定因素之一”，有 8 人，占 27.6% 的记者认为“比较大”。这就意味着，尽管记者的分数由制片人评价，责编没有决定权，但由于新闻线索的价值不同会影响到最终的节目质量，也即影响到记者的得分，而责编拥有分派新闻线索的权利，因此，责编虽然不能直接左右记者的得分，但其对于记者的最终得分具有重要影响力。

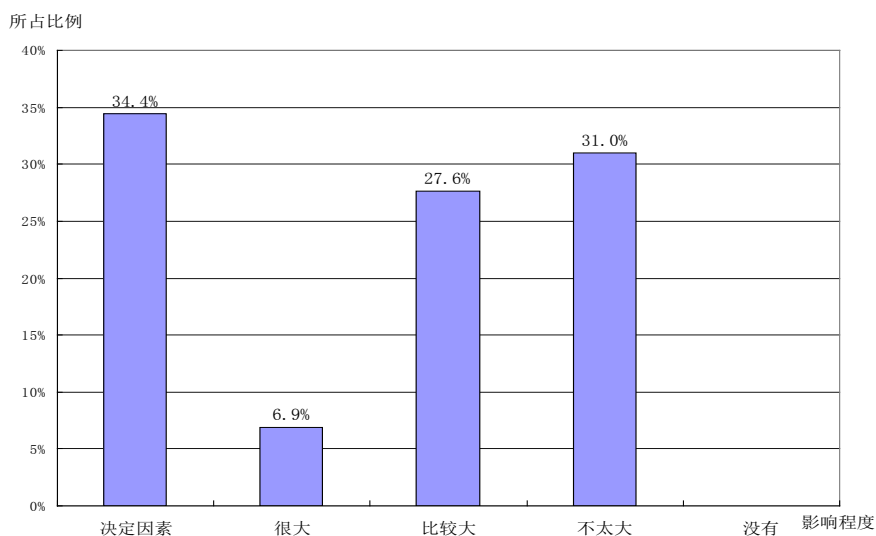


图 6-3 线索对节目质量的影响程度

能够自己找到新闻线索或者策划选题的记者，在获取新闻线索这个步骤上就能完全由自己把握，而依靠责编分派线索的记者，对责编的依赖程度就大。因为责编分派给记者的线索，存在数量多少和新闻价值大小的区别。一般而言，责编给哪个记者分派的线索数量多、新闻价值大，该记者完成工作量相对就轻松容易一些；哪个记者分到手的线索少、新闻价值小，他完成工作量就困难一些。

对责编派活的依赖程度取决于记者自己的新闻线索源能够满足其工作量的程度。如果记者有自己充足的线索源，对责编派活的依赖程度就小得多；如果记者自己的线索源不足，则他对责编的依赖程度就大。记者对责编依赖越大，意味着他的得分受到责编影响的程度就大。在社会新闻组记者中间，如下图所示，对“是否有自己独立的新闻线索网络”这一问题，有 24 人回答“是”，占 82.8%；有 5 人回答“否”，占 17.2%。

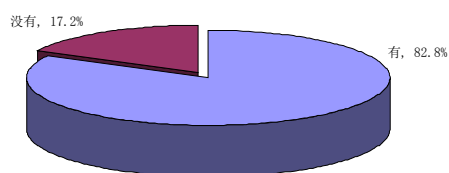


图 6-4 有无新闻线索网络

对“新闻线索网络能够满足自己每月工作量需求的程度”，如下图所示，有 3 人“完全可以，即使责编不派线索也行”，占 10.3%；有 8 人“大约够 70%—80%的工作量”，占 27.6%；有 9 人“够一半左右的工作量”，占 31%；有 4 人“不足一半的工作量”，占 13.8%。

由以上统计结果可知，《直播西安》栏目组内除了 3 人完全可以不依赖责编分派线索就能完成工作量以外，其余 26 人，占 89.6%的记者程度不等的需要责编分派新闻线索来完成每月的工作量。

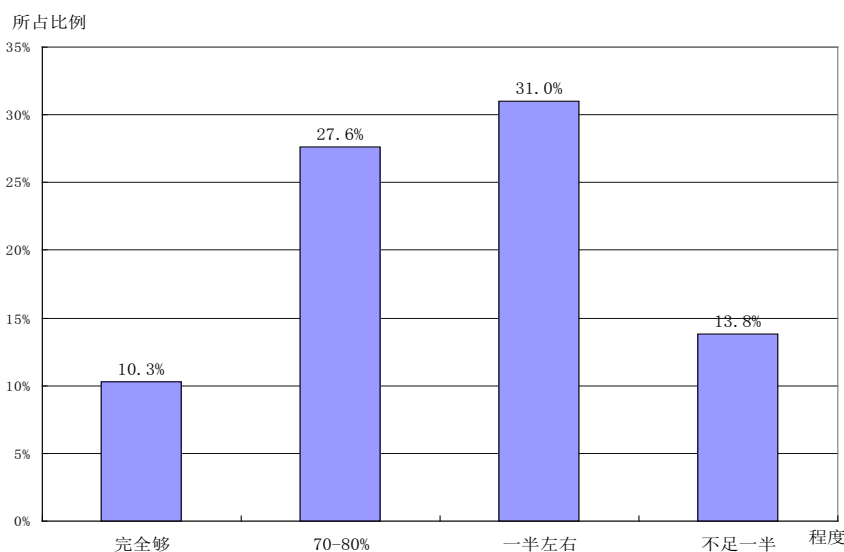


图 6-5 线索满足需求量的程度

### 6.3 末位淘汰机制的激励设计规模和结构的影响

从 3.3 关于《直播西安》末位淘汰机制的激励设计规模和结构的内容介绍中，可知栏目组的激励设计规模是个固定的数目，并不会因为记者工作的多少、好坏而有所变化，意即栏目组能够给予记者的收入激励是设限的，也就是说，末位淘汰制带来记者竞争激烈，争先恐后往前赶，但是即使记者付出再大的劳动量，所能收获的报酬上限仍然是可预期的，并不会获得意外的高额奖励。

在栏目组激励设计规模固定的条件下，根据激励设计结构安排，就出现了记者的工作量越大，单位分值越低，投入产出相对而言下降的状况。

按照 2.2.4 亚当斯提出的公平理论解释，《直播西安》栏目组实施末位淘汰制以后，并未因之增加或者减少投入，也没有改变收入分配办法，仅仅增加了“淘汰”的重罚，却没有相应的重奖。在此激励设计规模和结构下，末位淘汰制的强刺激带来记者工作量增大而收入却未见增多，对比末位淘汰制实施之前自己的投入产出比，记者明显感到“活干得多了钱反而拿得少了”（记者 F2），由此感受到不公平，自然会心生不满，怨气冲天，使得末位淘汰制产生负面的激励效果。

### 6.4 评价内容差异对记者绩效考核结果的影响

从 3.4 有关《直播西安》末位淘汰机制中记者绩效的考核内容一节中，可以看到，单就该栏目组对于记者绩效评价内容的字面规定看，存在宽泛的定性多、明晰的定量少，不易量化操作，个人主观随意性大的特点，具体而言制片人在其间拥有从几分到几十分的腾挪空间。制片人的主观随意性越大，对记者的评价结果就越有可能不公正，从而影响末位淘汰的公平公正性。那么，制片人在实际给记者片子打分的过程中究竟遵循怎样的评价指标和评价标准呢？两位制片人之间的评价内容差异究竟有多大？

由于《直播西安》是日播节目，每天播出的内容不同，两位制片人每周轮流值班，因而他们打分的具体片子内容不同，也就是说，不存在两位制片人给同一条片子打分的情况。因此，为了比较管理层内部制片人与责编之间、两位制片人之间以及制片人与记者之间对节目的评价标准是否存在差异，以及存在多大程度的差异，在问卷 2 中，特别设计了一道“请你来打分”的题目。这类似一个实验研究，具体实验内容分两步，第一步，先选出该栏目在 2007 年 1 月、3 月，也就是实行末位淘汰制期间播出的 10 条片子，要求得分在 15 分以上，内容涵盖该栏目通常关注的“突发事件”、“成就报道”、“政策解读”、“策划组合报道”、“重大事件”等范畴，将它们录制在一盘磁带上。第二步，请管理层和记者在集中观看这些节目后按照栏目组平时的打分标准，分别给每一条片子打分并陈述理由，然后“按照重要程度从高到低列明自己评价一条片子所考虑的前四项指标，如还有其它指标，请注明”。

选出来的 10 条片子分别是：

## 一月份

- 1、1月1日 祈福钟声迎来 2007  
 2、1月6日 直播走进贫困家庭（二）  
 3、1月9日 变化之党建篇  
 4、1月20日 秦岭终南山隧道今天通车

## 三月份

- 5、3月12日 千年古道荒废 400年后再度被穿越  
 6、3月12日 植树典范个体老板杜英  
 7、3月13日 记者体验 120 急救中心调度室  
 8、3月17日 19岁少女被骗淫窝 民警记者共同解救  
 9、3月27日 记者调查：“大学生”摆地摊 占道经营也有“理”  
 10、3月28日 4月1日起机动车驾驶证有新规

根据问卷 2 统计结果，将管理层和记者的评价内容做一比较。

## 6.4.1 制片人与责编的评价指标比较

由于责编是栏目组的第一道把关人，他们给记者分派线索，初审记者的稿件，初步给记者评分。责编与制片人评价标准的一致程度越高，对记者的导向就越明确；反之，则记者可能无所适从，有时甚至做一些无用功，比如，责编认为很好的片子制片人却不以为然，这种情形将直接影响到记者的工作完成情况和最后得分，也会挫伤记者的工作积极性。

将两位责编和两位制片人在问卷中所列评价节目的前四项重要指标整理如下表所示：

表 6-1 责编与制片人评价指标比较

重要程度 评分人	1	2	3	4
责编 A	新闻性是否强、 题材如何	编采是否全面、 稿件是否生动	采访难度	客观因素： 夜拍、长途等
责编 B	是否重大事件	采访难度	独立完成、夜新闻、 政治任务等	剪辑、文字
制片人 A	新闻价值	现场感及 镜头语言	是否有细节	采访难度
制片人 B	时效、突发新闻、 现场	故事性、细节	镜头拍摄、运用	文字流畅

通过比较可以看到，两位责编的评价指标内容一致，但各项指标的重要程度有差别。二人的第一项指标基本一致。而责编 A 的第二项评价指标列在责编 B 的第四位；责编 B 的第二、三位评价指标是责编 A 列在第三、四位的考虑因素。

两位制片人提到的“现场”和“细节”这两个因素两位责编均未涉及。

可以得到，责编和制片人之间的评价指标存在差异。

### 6.4.2 两位制片人的评价指标和评价标准比较

两位制片人的评价指标比较如下表所示：

表 6-2 两位制片人评价指标比较

依次排序	制片人 A	制片人 B
1	新闻价值	时效、突发新闻、现场
2	现场感及镜头语言	故事性、细节
3	是否有细节	镜头拍摄、运用
4	采访难度	文字流畅

可以看到，制片人 A 所列的第二项指标分别是制片人 B 列出的第一项和第三项评价指标；A 列出的第三项指标是 B 的第二项；A 的第一项“新闻价值”和第四项“采访难度”则位列 B 评价指标的“其它”栏中。

制片人 B 注明的其它评价指标有：包装精细、新颖，现场新闻出镜端庄、与内容有机结合，同期声精炼，背景声恰当，采访难度，选题来源，切入点新颖、独特，题材重大等。

制片人 A 没有列出“其它指标”。

由此可知，两位制片人对片子的评价指标有相近之处，但无一致，总体上存在较大差异。

两位制片人的评分尺度比较如下表所示

表 6-3 两位制片人打分排序情况比较

片子序号	制片人 A 打分	制片人 B 打分	A 排序	B 排序	分值差
1	30	20	第三	第四	10
2	35	25	第二	第三	10
3	12	20	第六	第四	-8
4	30	30	第三	第二	0
5	6	20	第八	第四	-14
6	10	15	第七	第五	-5
7	25	20	第四	第四	5
8	70	60	第一	第一	10
9	20	15	第五	第五	5
10	10	10	第七	第六	0

比较来看，制片人 A 评分最高为 70 分，最低为 6 分，高低之间相差 64 分；其中，各有两条片子得分相同，分别是 30 分和 10 分；其余分数为 35 分、25 分、20 分和 12 分。制片人 B 的评分最高为 60 分，最低为 10 分，高低之间相差 50 分；其中，共有四条片子都得 20 分，有两条片子都是 15 分；其余分数为 30 分、25 分。

由此可见，制片人 A 评分的层次较多，分值之间差距较大；制片人 B 评分比较平均，分值之间层次较少。

表 6-4 两位制片人打分比较

片子排序	制片人 A	制片人 B	分值差
第一	70	60	10
第二	35	30	5
第三	30 (2)	25	5
第四	25	20 (4)	5
第五	20	15 (2)	5
第六	12	10	2
第七	10 (2)	—	—
第八	6	—	—
最高分	70	60	10
最低分	6	10	-4

两位制片人对排序第一的片子认识一致，而所评分值相差 10 分。他们对排序最后的片子评价不同，制片人 A 评分最低的片子是制片人 B 评分排在第四位的片子，同时 B 评分列在第四位的片子共有四条。也就是说，对于制片人 A 认为质量最差的片子，制片人 B 认为其水平居中，不至于落在最后。A 评价为第二和第三的片子，B 的评价恰好颠倒为第三、第二，而 A 评出的第三和 B 评出的第二分值相同，同为 30 分。另外，A 评价的第七，即位列倒数第二的片和 B 所列的最后一名片子分值相同，同为 10 分。

由此可见，两位制片人对片子评价的标准和尺度存在显著差异。

在第 4.3 对末位淘汰制实施前后记者工作量与得分所做的比较中，通过分析单片得分情况可以看到，单片得分的伸缩性很大。一条“简讯”得分可能是 1 分、1.5 分、2 分、3 分、4 分、5 分直至 8 分不等。一条新闻的得分从 2 分、3.5 分、5 分至 6 分、7 分、8 分直至 10 分不等，高分从 11 分、12 分、13 分至 15 分、17 分，20 分、30 分、40 分不等。由此可知，制片人评分的自由度很大，一条片子得分高低尽在制片人掌握之中。

#### 6.4.3 记者的评价指标和评价标准比较

综合整理记者所列的四项评价指标，有 11 人将“新闻性”排在第一位，占 37.9%，是唯一一项一致性较高的指标。其它评价指标比较分散，归纳起来，记者普遍考虑的因素排在第二位的主要包括“采访难易程度”、“时效性”和“画面、镜头、剪辑”；排在第三位的考虑因素是“细节”和“稿子内容”。

记者中间有 25 人，占 86.2% 将最高分投给了第 8 个片子，与制片人一致性程度



较高。但是记者们所给的最高分分值相差甚远，从 100 分、80 分、60 分、50 分、40 分、35 分、30 分、25 分、20 分、15 分、14 分到 10 分，其中，各有 7 人分别打 40 分和 30 分；分别有 2 人打 100 分、80 分、60 分和 25 分。

记者列在第二位的片子是，各有 12 人和 11 人分别认为是 4 号和 2 号片子，记者的评分分值从 60 分、45 分、40 分、36 分、30 分、25 分、20 分、15 分、13 分、12 分到 9 分不等，其中，有 8 人打 30 分；有 2 人打 25 分；各有 6 人分别打 20 分和 15 分。

记者列为最后一名的片子是，各有 15 人和 13 人认为是 10 号和 9 号片子；有 7 人认为是 7 号片子；有 6 人认为是 5 号片子。记者们评分的最低分值从 5 分到 10 分不等，有 4 人打 10 分；有 1 人打 9 分；有 9 人打 8 分；有 6 人打 7 分；各有 7 人分别打 5 分和 6 分。

可以看到，记者对节目的评价指标和分值均缺乏较为一致的认识和明确的标准。

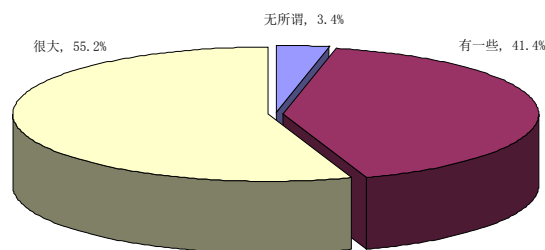


图 6-6 考评尺度差异的影响程度

在问卷 2 调查中，对“由于考评工作中的差异而对记者造成的影响程度”这一问题，有 1 人“无所谓，自己该怎么干还怎么干”，占 3.4%；有 12 人认为“有一些影响，但不至于改变自己的工作态度”，占 41.4%；有 16 人认为“很大，直接影响自己的心理和情绪”，占 55.2%。也就是说，由于存在考评尺度的差异，有 96.6% 的记者受到了程度不同的影响。

记者对于“目前在栏目组工作最不满意的方面”这一问题的回答中，有 10 人，占 34.4% 选“考评尺度弹性大”，居第一位。也就是说，超过三分之一的记者对栏目组最不满意的方面在于“考评尺度弹性大”。

末位淘汰制必须以量化的评价标准和客观公正的执行标准作为基础，这是已有研究文献反复强调的一点。而《直播西安》末位淘汰制并未设计详尽、具体、明确，量化易操作的考核指标，由两位制片人主观掌控考核指标的方式距离实现公平公正的考核相去甚远。在 3.2.1 有关《直播西安》末位淘汰制考核定位的内容中，考核组织者希望借助末位淘汰制“使节目的生产管理能够量化，具有可操作性，最大限度降低人为因素的干扰”。这个意图将末位淘汰制的实施条件当成了实施结果，倒因为果，在不具备实施前提的情形下推行末位淘汰制，其前景注定难以乐观。

## 6.5 本章小结

本章主要做了以下工作：

为什么《直播西安》末位淘汰制运行效果不佳？经过分析原因如下

1) 通过访谈、问卷调查和观察了解栏目组日常工作情形，能够看到栏目组所能提供的工作条件不足影响和制约了记者完成工作任务的效率，特别是末位淘汰制促使记者一味追求稿件数量以后，硬件设施不足的问题更加凸显，以致影响到记者之间的人际关系。

2) 获取新闻线索是记者工作流程的第一步，新闻线索对于新闻价值的重要性不言而喻。通过访谈和问卷调查，可以看到记者在获取新闻线索这个环节即程度不等的受制于责编，意即责编虽然不是评价主体，但他拥有分派新闻线索的权力，而新闻线索的新闻价值影响着记者最终的得分，因而责编仍能在一定程度上左右记者的绩效评价结果。

3) 栏目组的激励设计规模和结构限制了记者所能得到的奖励程度，即在收入分配总额固定以及分配方式未作改变的前提下，末位淘汰制带给记者的收入激励有限，按投入产出比计算甚至出现“并非多劳多得”的现实状况，令记者感受到不公平。这符合亚当斯公平理论的解释，当员工认为自己现在的投入产出比较之过去的投入产出比降低时，就会明显感到不公，进而影响其工作积极性和主动性。

4) 根据第 3.4 节介绍栏目组对记者评价内容的成文规定，制片人对记者片子的评价指标定性多，定量少，评分标准宽泛，不易操作；加之两位制片人所评价的对象（新闻节目）每天不同，无从比较他们对同一条片子的评价指标和标准的差异，因此通过在问卷调查中设计一道“请你来打分”的题目，集中比较制片人与责编、两位制片人以及记者之间的评价内容差异。结果表明，两位制片人对片子的评价指标有相近之处，但评价标准存在较大差异，打分的自由度在一两分到三四十分之间。由此验证，访谈和问卷结果“考核标准不确定”，“考评尺度弹性大”与实际相符，这是末位淘汰制不够公平公正，招致记者不满的一个关键因素。

根据组织变革理论，组织引入一种创新，需要调整其它要素，以此适应该创新，否则就会导致创新的不适应。因此，组织变革的核心在于组织匹配(organizational fit)与创新兼容。《直播西安》引入了末位淘汰制（创新），但既有的工作条件、激励设计规模和结构、绩效评价内容、评价机制却没有做出相应的调整，导致新旧机制的冲突。这是《直播西安》末位淘汰制难以为继的根本原因。

## 7 结论与展望

已有文献研究明确提出，末位淘汰制的必要条件之一是量化的评价标准和客观公正的执行标准。通过前文比较分析表明，《直播西安》的末位淘汰制是在评价标准不明晰，不够量化且完全由人为掌握的情况下实施的。也就是说，《直播西安》的末位淘汰制是在不具备必要条件的基础上展开的，这也是《直播西安》末位淘汰制难以为继的重要原因之一。

### 7.1 主要工作及研究结论

本文所做主要工作如下：

通过运用访谈、问卷调查、统计分析、实验等方法，对《直播西安》实施末位淘汰制的效果进行了定量分析和定性描述；指出了《直播西安》实施末位淘汰制效果欠佳的诸多原因；运用绩效评价、激励理论、组织行为学等相关理论知识和方法解释末位淘汰制何以在《直播西安》遭淘汰。

本文前期研究使《直播西安》决策层对末位淘汰制的态度发生改变，从“无论如何也要继续（末位淘汰制）”转向反思末位淘汰制，并最终做出“末位不再淘汰”的决定。前期研究形成的调研报告（2007年9月）为西安电视台的记者管理提供了重要依据和决策参考。

研究结论如下：

1) 《直播西安》栏目正处于组织生命周期的“成熟阶段”，此时实施组织变革对于促进组织整体的创新与发展是合适时机。因此，将末位淘汰制作为一项组织变革引入《直播西安》栏目的时机选择适宜。

2) 《直播西安》栏目将末位淘汰制作为一项新的绩效考核制度来实施。但该栏目组在未改变激励设计规模和结构、未改变评价主体以主观方式评价绩效的前提下，仅仅在绩效评价结果使用环节进行“末位淘汰”，使得其末位淘汰制存在先天不足。

3) 《直播西安》栏目将末位淘汰制作为一项激励机制引入，期望通过负激励产生正面效果。从结果来看，其正面效果是实现了评价定位中对于增进竞争的预期；而负面效果在于不仅未实现优胜劣汰和产品品质创新，反而造成逆向淘汰和产品品质下降。

4) 末位淘汰制作为一项绩效考核制度，要求绩效评价内容量化、客观。而《直播西安》末位淘汰制的绩效评价标准不够明晰量化且主要由评价主体主观决定，难以做到客观公正，结果使得评价对象压力过大并出现排斥心理，终致末位淘汰制在《直播西安》难以为继。

5) “末位淘汰”只是绩效评价结果使用,重要的不在于末位是否淘汰,而是如何产生末位,末位产生的过程是否透明、公正。因而,《直播西安》栏目组首先应着力于厘清绩效评价定位和评价内容,设计一套客观、公平、公正的绩效评价指标,并在这套评价机制的运行获得多数评价对象认同之后,再来决定“末位”是否“淘汰”。

## 7.2 研究启示

经过整理在《直播西安》栏目组前期调研和后期结合理论所做分析的结果,并对研究结论进行梳理,得出研究启示如下:

1) 当末位淘汰制作为一项组织绩效评价的创新引入时,一定要调整组织绩效评价的其它要素与之匹配,以适应该创新,否则就会导致创新的不适应。

这是本案例最重要的一点启示。从第3章和第6章的分析可知,《直播西安》引入一种创新——末位淘汰制,但该栏目组既有的工作条件未作改善,致使恐后争先的记者们为抢夺有限的硬件设施而人际紧张;绩效评价内容和评价机制未变,使得记者们对绩效评价的公平公正性满腹牢骚,满怀怨气;特别是激励设计规模和结构未变,即总收入这个“蛋糕”和切分“蛋糕”的方式未改,带给记者的结果一面是只有重罚而无重奖,另一面是我所得乃你所失,没有合作只有竞争,成为末位淘汰制在《直播西安》无法实现正激励的一个关键因素。

因此,当组织决策实施末位淘汰制时首先应该考虑自身的具体条件和环境,以及组织绩效评价系统要能够与末位淘汰制所要求的量化考核、公平公正等条件匹配。

2) 在末位淘汰制的绩效评价制度设计上,评价内容应该充分体现评价定位的指向,以保证最终实现评价定位。

评价定位是评价内容设计的依据。在第3章中,《直播西安》实施末位淘汰的评价定位分为三个层面:一是对记者个体而言;二是对记者团队而言;三是对栏目组管理而言。即决策者强力推行末位淘汰制意在通过末位淘汰,使《直播西安》的记者个体、整个栏目组、栏目组的管理办法都能得到提升。但是,该末位淘汰制的评价内容却是仅仅针对记者播发的片子。也就是说,它的评价内容远远少于评价定位的要求。同时,针对记者的末位淘汰,对记者的绩效评价内容也远远不能涵盖评价定位对记者素质的要求。“打分标准单一,对于怎样做好节目的引导力度不够。(部门主任)”“打分标准单一”表明评价内容单一,未能充分体现评价定位的目的;“对于怎样做好节目的引导力度不够”只是问题的一个方面,问题的另一方面是针对记者的评价内容不应止于对其片子的评价,止于对其做好片子的引导。“就是需要不制造矛盾,还能把其它因素,比如团队精神、敬业精神、纪律考勤等纳入(末位淘汰制)考评体系里来。(制片人B)”

因此,末位淘汰制的评价内容设计一定要与其评价定位相统一,才有可能实现评价定位的预期收益。

3) 末位淘汰制的实施效果依赖于具体的组织环境。

在不同的栏目组实施末位淘汰制会收到不同的效果，这一点在第4章比较《直播西安》与《西安零距离》实施末位淘汰制的结果差异中能够清楚地看到。当栏目组只有一个管理者，记者面对管理者的情形相对简单，容易把握；当记者需要面对多个管理者时，所要考虑的因素就相对复杂，需要多花费心思。在原本人际交往密切，互动频繁，交流较多的栏目组，实施末位淘汰制后，记者的情绪反应会更强烈，更倾向于反对这项制度。而原来人际关系比较独立，缺乏互动的栏目组，记者对于实施末位淘汰制的反应则趋于和缓。由此可见，末位淘汰制对于员工的影响结果也具有组织情境依赖，包括不同的组织结构、组织文化、人际氛围等因素都会对员工产生影响作用。

4) 在组织内部，末位淘汰制对于打破平衡，形成激烈竞争效果明显。

《直播西安》实行末位淘汰制以后记者的反应充分证明了这一点。从第4章和第5章关于末位淘汰制实施效果的定量和定性分析中，都表明末位淘汰制带来的显著结果就是更加激烈的竞争。

对那些急于打破组织内部“一团和气”局面，制造竞争气氛的管理者而言，末位淘汰制十分奏效。通常原有的组织环境越均衡稳固，实行末位淘汰制以后对员工形成的冲击也就越大，对其身心造成的压力也会越大。特别在当前就业形势严峻的社会背景下，充裕的外部劳动市场为组织提供了源源不断的员工，供大于需的组织环境使用用人单位掌握劳资博弈的优势地位和话语权，使得组织决策层敢于尝试淘汰机制，也使得末位淘汰制引发竞争激烈的实施效果更加立竿见影。

5) 在末位淘汰制的实施过程中，应防止负激励产生负面效果。

通过第4章比较末位淘汰制实施前后记者工作量的变化和第5章的访谈结论，均表明《直播西安》末位淘汰制带来竞争激烈，给记者心理造成巨大压力。为避免排在“末位”遭致“淘汰”的重罚，记者纷纷追求工作数量而忽视质量。

这是负激励带来负面效果的生动例子。“淘汰”的重罚导致员工倾向于放弃存在风险的创新尝试，选择低风险、稳妥保守的策略，致使组织整体的创新能力和创新水平下降，形成员工和组织两败俱伤的局面。为避免“末位淘汰”这个负激励带来负面效果，除考虑绩效评价各构成要素之间的相互关联和搭配以外，还应设计相应的正激励，让员工看到希望。韦尔奇在GE推行的末位淘汰一面以强制淘汰排名倒数的10%作为重罚，另一面也对排名前10%的员工实施重奖。因此，绝不能“只有惩罚，没有奖励”（记者F2），一定要奖惩结合，既有负强化也有正强化才能收到组织目标期望的激励效果。

6) 在末位淘汰制的实施过程中，组织者应与评价主体和评价对象充分沟通，达成共识，以保证实现组织目标。

在第5章访谈中，责编和记者们都表达了对于末位淘汰从情感上难以接受。“淘汰了的人离开，我从感情上接受不了，不忍心，毕竟在一起工作了这么长时间。（责

编 A)”“太残酷了，好像淘汰人成了目的。应该给大家学习成长的空间。（记者）”在《直播西安》推行末位淘汰制的整个过程中，决策前没有征求记者的意见，实施中没有信息反馈的通路，记者只是被动的接受。末位淘汰制的结果是，他们不仅失去了既有的社交需求的满足，同时亦未获得参与管理的自我实现的需要，反而失去了基本的安全感。

因此组织者在实施末位淘汰制的过程中，应与员工充分沟通，使员工参与到组织管理决策中来，体现管理者对员工的尊重，也使员工认同组织的管理目标，进而顺利达成组织目标；其次，应使员工能够及时反馈末位淘汰制带来的正面及负面影响，组织者因势利导，使末位淘汰制在动态的调整中得以顺利进行；最后，对于“末位”员工应有缓冲机制，应为其提供学习成长的空间，而不是只要有一次排在“末位”，就被无情“淘汰”了之。

“淘汰”一名员工并不是一件简单的事情，它不仅对被淘汰者本人，而且对于组织的其他成员都会形成程度不等的心理冲击。如何对待“末位”员工，体现一个组织的组织文化，体现它的凝聚力和人文关怀，也决定着组织的可持续发展能力。为“末位”员工创造和提供学习培训机会，帮助他们不断开发自己的能力，提升自己的素质，从而提高工作绩效，这是领导者和管理者的职责所在。关注员工的今天，也关心他们的未来，为员工提供充电的条件和发展的平台，帮助他们为将来做好储备，才有可能形成一个具有独特优势与核心竞争力的组织。

### 7.3 对《直播西安》记者考评办法的改进建议

通过 2007 年 6 月—8 月在《直播西安》栏目组为期三个月的调研，基于对该栏目组现实状况的了解和对其实施末位淘汰制的过程分析，在末位淘汰制已中止的前提下，对《直播西安》记者考核办法提出如下建议：

#### 1) 首先梳理记者绩效考核的评价定位与评价内容

《直播西安》栏目组希望通过对记者的绩效考核实现什么目标？栏目组对记者的要求是什么？记者需要具备的素质和能力是什么？评价定位是制定评价内容的基础和依据，评价内容要把评价定位的要求全部纳入。

根据《直播西安》栏目决策层和管理层提供的信息，归纳起来，该栏目组对于绩效考核的评价定位是提高记者队伍素质，增进团队创新活力，促进优胜劣汰，最终提升节目质量，增强栏目的社会影响力和经济效益。据此，《直播西安》对记者的绩效评价内容应包含两部分，一部分是对记者所做节目的评价，另一部分是对记者个人的考评，重点应在前一部分。因为记者的付出，他的专业技能、工作作风、综合素养很大程度上就体现在自己所完成的每一条片子里，所以如何对片子做出客观充分的评价就成为机制设计的核心。但实际状况是，在《直播西安》日复一日播出的大量节目中，更多的是普通新闻，这些常规新闻很难凸显记者的个人特色，也就是说，时长多在 2 分钟以内的日常新闻为记者提供的发挥空间有限，这是大型日

播民生新闻栏目的自身特点所决定的。因而仍需对记者的个人表现进行评价。

## 2) 具体建议如下

### (1) 对记者的工作量规定低限——促进评价对象专注于品质的提升

《直播西安》现状：规定“每人每月采制新闻不低于 220 分。”由于每个月每条片子的分数并不确定，假设记者每条片子都得 5 分，要达到 220 分，则需要做 44 条；假如每条片子都得 10 分，则只要做 22 条即可完成 220 分。虽然记者大致会估摸一个工作量的底限，但实际上不到月底，没有人知道当月完成几条片子能得 220 分。

规定记者工作量的低限，主要理由有两点。第一，目前栏目组的主要问题是提高节目质量，节目数量的供给完全能够满足日常播出需要。第二，电视新闻栏目固定的时长限制、讲求时效性的特点决定了并非稿件多多益善。当记者的工作量已经远远超出栏目播出需求量的时候，未播出的节目量越大，意味着记者和栏目组无谓的消耗和浪费也就越大。因此，在目前记者的工作量能够完全满足节目播出需要量时，可以考虑将“量”控制在略有富余的水平上，转而专注于“质”的突破。

建议依据上年度记者每月发稿量的众数和平均数测算，对记者每月工作量的最低条数而非最低分数提出明确要求，即每月发稿量不低于多少条。只要记者达到这个工作量就能获得平均工资保障。工作量有了最低标准，记者心里就有了底儿，不至于为追求数量疲于奔命，也才有可能为提高节目质量下功夫。

### (2) 将节目分类后赋分——评价标准更加明晰

《直播西安》现状：“通常一条片子 5 分，一条夜新闻 10 分，一条简讯 2—3 分”。另外，“制作一个片头、片花加 10—30 分不等，策划加 20—40 分不等，协拍任务一天加 8—10 分”等。没有明确规定不同的节目类型，并且考评主体裁量分值的自由度从 1 分—20 分不等，尺度过宽。

建议根据实际工作状况，将节目分为日常新闻、临时工作和重大任务三类。日常新闻包括普通片子、夜新闻、简讯；临时工作主要指突发事件；重大任务包括节日庆典专门节目、上级安排的主题宣传活动以及部门特别策划的大型节目等，如制作片头片花、策划、协拍任务等均可归入重大任务。按照三类节目类型分别设基分，在此基础上，按照不同节目类型的差异设置若干加分项，每一加分项的分值上下线差别不大于 5 分（即一条普通片子的分值）。比如在“日常新闻”类别中，同期声采访有细节，这一条就可列为加分项；在“临时工作”里，媒体里第一家到达突发事件现场并在第一时间发回报道，这一条就可列为加分项；在“重大任务”一类中，所承担任务是国家级的还是省、市一级的，其所涉范围和影响程度可列为加分项。

### (3) 明确奖罚额度——降低评价主体的主观影响

《直播西安》现状：规定做到“讲究角度及切入点”计 2—10 分；“要求生动的细节，”有细节加 2—10 分；“突发新闻稿件要求记者第一时间到现场，快速及时全面记录事件进展”，根据稿件完成情况，计 10—50 分；考虑采访的难易程度，采

访行程、采访范围、采访难度等因素均加分；自选选题另计 2—8 分；夜间采访另计 2—8 分；“需要创新的表现手法，做到文字、画面、声音的有机结合，最大程度强化报道效果，这种稿件加创新分”，摄像计 1—5 分、包装剪辑计 1—5 分，背景声、同期声运用计 1—10 分。如果把这些计分加总，得 21—106 分，也就是说单从明文规定看，考评人最大限度有 85 分的弹性。

建议对记者奖罚的条目、数额制定明晰的标准，比如采访行程、采访范围、采访难度均加分，究竟在多少行程、多广范围、多大难度应加多少分，都应该有明确的评分规定。可将评分标准划分几个档次，不同档次内的分数上下线浮动幅度不高于 5 分（即一条普通片子的分值），从而最大限度降低考评人的主观影响。

### (4) 增加考评内容——实现全面的记者绩效评价

《直播西安》现状：只考评记者所做的节目。管理层在访谈中提到应该把“团队精神、敬业精神、纪律考勤等纳入考评体系里来”。

建议增加考评内容，将纪律考勤的标准细化，可以将处罚直接与经济挂钩，比如规定每天早上几点签到，有哪几种情况（如在现场外拍、加夜班、出差等）可以不签到，在这些情形之外如不签到扣多少元等。设置评价标准应细致，涵盖可能出现的多种情况。

### (5) 增加交叉评分和联评环节——促进公平公正

《直播西安》现状：每位制片人和责编只对自己值班播发的片子评分。

建议采用交叉评分，即值班的制片人和责编不对自己当班播发的片子评分，而只对自己未值班时播发的片子评分。这样一来即使制片人或责编存在照顾个别记者的不公现象，即多播发该记者的片子，但并不能决定这些片子的最后得分，从而使他们所能左右最终结果（分数）的程度受到了限制。

建议增加联评环节，即吸收记者参与评分，由部门主任、制片人、责编和不当班的记者共同构成评分主体，每一方分别对片子评分，各方分数加总后的平均分方为该条片子得分。联评可以作为栏目组绩效评价的常态，也可用于特别时候，比如对于争议较大的片子，评分特别高或者特别低的片子，记者对评分持有异议的片子，部门主任或者多数记者认为应该进行联评的片子等，可采用联评的方式促进公开公平。

### (6) 设置记者出口——增进良性竞争体现人性化

《直播西安》现状：未对记者评定等级。

建议将记者队伍分出由低到高三级，依据每周节目播出总量和具体要求确定进入各级的相应人数，比如按照上一年度的综合考评排名，前五名进入第一级。每一级承担不同的任务，比如第一级每人每月拍三个头条，负责重大任务和争取各级评奖；第二级负责突发事件和深度报道；第三级负责常规节目等等。三级之间形成动态进出机制，比如每个季度第一级的最后一名降为第二级，第二级的第一名升到第一级；第二级的后两名降为第三级，第三级的前两名升到第二级；第三级的后三名



降为预备队等等。这样就形成竞争，既打破了平均主义的一派和气，又不至于你争我夺到惨烈出局。努力上进的记者有盼头、有想头；资质平平的记者也总有去处、有落点。在倡导理性竞争的同时保有人性的温情。

总之，对《直播西安》记者考评办法的设计，应实现评价指标全面明晰，评价标准刚性，易于操作，评价过程透明公平公正。

### 7.4 下一步研究方向

本文的不足在于分析记者绩效的影响因素时，未考虑记者个人的主观能动性、专业能力、工作经验等因素对其绩效高低的影响。

下一步的研究重点将着眼于末位不再淘汰以后，如何使《直播西安》的记者考核办法趋于科学合理。具体地讲，主要是：

1) 在考核记者的办法上，对记者的工作量确定条数的低限，进而研究如何实现对记者工作量中“质”的考核量化？如何使评价指标与评价标准明晰？

2) 在对记者绩效的评价中，除针对片子的评价内容外，还应纳入哪些内容使其得以较为全面的评价记者绩效，具体的评价指标和评价标准如何设计？

3) 如果在考评标准中引入“收视率”一项，收视率在整个评价指标中应占多大权重？收视率与制片人的主观考量各占多少比例是合理的？（以当前状况，获取收视率数据需要与台内其它部门协调，需要付出一定的成本，因而首要考虑部门能够承受的支付成本是多大）

## 参考文献

- [1] 王兰柱, 主编. 2008 中国电视收视年鉴[M].北京: 中国传媒大学出版社, 2008: 527.
- [2] 罗开平, 陈绍刚, 李一军. 基于委托代理理论的末位淘汰制的定量研究[J].系统管理学报, 2008, (02).
- [3] 魏光兴. 末位淘汰制的创新激励与员工选拔功能分析[J].现代管理科学, 2007, (09).
- [4] 陈威, 袁胜.论绩效管理中末位淘汰制的适用性及其改进方法[J].中国电力教育, 2007, (02).
- [5] 王世忠. 中小学教师“末位淘汰制”的制度分析[J].当代教育论坛, 2007, (03).
- [6] 梁敏英. 末位淘汰制在中小学校管理中的可行性探讨[J].当代教育论坛, 2006, (24).
- [7] 王从东, 葛涛. 对高校实行“末位淘汰制”的思考 [J].淮南师范学院学报, 2005, (04).
- [8] 景琼玲. 星级护士长评定引入末位淘汰制的管理成效及体会[J].护理研究, 2006, (35).
- [9] 高国舫. 党政干部末位淘汰制探讨[J].岭南学刊, 2005, (01).
- [10] 胡祖岩. 以末位提高制代替末位淘汰制[J].领导科学, 2006, (04).
- [11] 邵晴. 摩托罗拉为什么放弃了末位淘汰制 [J].辽宁经济, 2005, (02).
- [12] 陈实. 末位淘汰制的失效[J].中国石化, 2005, (07).
- [13] 张鑫. 末位淘汰制应用[J].合作经济与科技, 2006, (05).
- [14] 贾连庆, 侯井岗. 一场末位淘汰引发的“内战” [J].人力资本, 2006, (04).
- [15] 刘志平. 如何用好末位淘汰这把双刃剑[J].金融经济, 2007, (21).
- [16] 陆高峰. 体制之痛: 谁来给“编外记者”雪中送炭[J].青年记者, 2007, (21).
- [17] 王明华. 完善电视栏目末位淘汰制的对策[J].新闻实践, 2007, (08).
- [18] 高建国. 让电视品牌栏目在修正中完善——对电视栏目“末位淘汰制”的反思[J].新闻记者, 2006, (03).
- [19] 李宇. 收视率阴影下的中国电视栏目及其评价体制的完善[J].今传媒, 2007, (04).
- [20] 蔡健晖. 辨析“末位淘汰制”——以劳动法的视角[J].法制与社会, 2007, (06).
- [21] 袁婷. 末位淘汰制的法律困境[J].中国社会导刊, 2007, (03).
- [22] 蔡昌. 合同约定“末位淘汰”是否有效[J].中国劳动保障, 2007, (03).
- [23] 丁刚. 末位淘汰: “三大纪律,八项注意” [J].人力资源, 2007, (13).
- [24] 于安. 激励理论——关于末位淘汰制的思考[J].中国人力资源开发, 2006, (01).
- [25] 魏光兴. 首位晋升制与末位淘汰制的创新激励差异分析[J].商业研究, 2006, (19).
- [26] 林平. 末位淘汰制: 为何难以全面铺开[J].广东青年干部学院学报, 2005.
- [27] 李瑞红. 交易与博弈下的末位淘汰制[J].科技资讯, 2008, (11).
- [28] 李西. 对末位淘汰制的辩证思考[J].陕西日报, 2004, 04, (07).
- [29] 郑红平. 新闻记者绩效考核办法探析[J].电视研究, 2007, (08).
- [30] Goncalves, Maria Eduarda. Risk society and the governance of innovation in Europe: opening the black box? .Science & Public Policy (SPP), 2004, Vol. 31 (Issue 6,) :457-464.
- [31] Paul Seidenstat. American's Water and Wastewater Industries .public Utilities Reports,Inc, 2000, :P260 .

- [32] 陈国权, 主编. 组织行为学[M].北京: 清华大学出版社, 2006: P6, P337, P178, P181, P187, P509-513.
- [33] 吴照云, 等编著. 管理学(第五版)[M].北京: 中国社会科学出版社, 2006: 445.
- [34] 西奥多·H.波伊斯特. 公共与非营利组织绩效考评: 方法与运用[M].北京: 中国人民大学出版社, 2005.
- [35] (美) 德鲁克. 《管理的实践》[M].台湾中天出版社, 1999 年版.
- [36] (美) 杰克·韦尔奇著. 《韦尔奇经理法则全书》[M].九州出版社, 2002 年1月.
- [37] Tirole Jean. The Internal Organization of Government .Oxford Economic Papers, 1994,46, 46: 1 29.
- [38] Schippmann JS, Ash RA, Battista M. The practice of competency modeling .Personnel Psychology, 2000, 53(3): 703-740 .
- [39] [Rotundo M, Sackett PS. The relative importance of task, citizenship and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach [J]. Journal of Applied Psychology, 2002, 87(1): 66-80.
- [40] Borman WC, Motowidlo SJ. Task performance and contextual performance:Meaning for personnel selection research[J]. Human Performance,1997, 10(2): 99-109.
- [41] 沃里, 卡明斯(美) 著.组织发展与变革,第1 版,李剑锋译[M].清华大学出版社, 2003
- [42] Motowidlo SJ, Borman WC, Schmit MJ. A theory of individual differences intask and contextual performance[J]. Human Performance,1997, 10(2): 71-83.
- [43] Rader R. Monitoring Cooperative Agreement in a Repeated Principal - Agent Relationship .Econometrica, 1981, 49: 1127-48 .
- [44] Ariane Lambert-Mogiliansky. On optimality of illegal collusion in contracts .Review of Economic Design, 1998, (3): 303-329 .
- [45] Holmstrom, Bengt, Milgrom P. Aggregation and Linearity in the provision of intertemporal incentive .Econometrica, 1987,55, 55: 303-328 .
- [46] Zhao F L, Yso K E, Paul Sywu. Acooperative Agent modelling approach for process planning .Computers in Industry, 2000,411, 41(1): 83-97 .
- [47] E. L. Plambeck and S. A. Zenios. Performance-based Incentives in a Dynamic Principal-Agent Model .Manufacturing & Service Operations Management. 2000,2, (2): 240-263 .
- [48] 张君弟, 彭媚娟. 浅议员工激励的负效应[J].生产力研究, 2007, (21).
- [49] 雷群. 浅析负激励在企业管理中的正效应[J].决策管理, 2007, (23).
- [50] 李素洁, 李忠. 激励中存在的问题及其负效应分析[J].决策管理, 2005,(6).
- [51] 邢传, 毕争. 在公共部门推行“末位淘汰制”的困境与对策[J].组织人事学研究, 2003,(1)
- [52] 吴建南,杨宇谦,阎波. 政府绩效评价:指标设计与模式构建[J]. 西安交通大学学报(社会科学版), 2007, (05).
- [53] 吴建南, 岳妮. 利益相关性是否影响评价结果客观性:基于模拟实验的绩效评价主体选择研究[J].管理评论, 2007, (03).
- [54] 吴建南, 阎波. 谁是“最佳”的价值判断者:区县政府绩效评价机制的利益相关主体分析 [J].管理评论, 2006, (04).
- [55] 尹利侃. 激励机制中的公平问题探析[J].商场现代化, 2008, (1).

## 附录 1：“末位淘汰制”实行成效调查问卷 1

各位记者同仁：

你们好！为了解各栏目组推行“末位淘汰制”的成效，我们委托第三方就此问题作独立调研。请你务必匿名填写此问卷，真实坦率的回答每一个问题，以保证此项调研确有效果，为我们下一步改进管理促进工作提供科学的参考依据。

谢谢！

西安电视台新闻部

2007年6月7日

- 1、 1) 就你个人感觉，自己因为实行末位淘汰制而受到的影响大吗？  
(1) 很大 ( ) (2) 大 ( ) (3) 比较大 ( ) (4) 不太大 ( ) (5) 没有 ( )
- 2) 这些影响都体现在哪些方面？  
(1) 工作主动性增强 ( )  
(2) 栏目组内竞争加剧 ( )  
(3) 人际关系紧张 ( )  
(4) 心理压力增大 ( )  
(5) 其它(请注明) \_\_\_\_\_
- 3) 以上几项影响因素里，最重要的一项是 ( ) (填序号即可)
  
- 2、 1) 你是否希望继续实行“末位淘汰制”？  
是 ( ) 否 ( ) 无所谓 ( )
- 2) 为什么？  
因为 (1) 它有助于激励大家更好的努力工作 ( )  
(2) 它使栏目组保持创新的活力 ( )  
(3) 它使人际关系紧张，相互猜忌 ( )  
(4) 它使人心理压力增大，缺乏安全感 ( )  
(5) 其它(请注明) \_\_\_\_\_
  
- 3、 你会在什么情况下选择主动离开现在的栏目组？  
(1) 收入难以为继 ( )  
(2) 没有施展平台和发展空间 ( )  
(3) 工作疲惫不堪 ( )  
(4) 业务技能无法长进 ( )  
(5) 人际矛盾无法调和 ( )  
(6) 其它(请注明) \_\_\_\_\_

4、你认为现行的“末位淘汰制”存在哪些不合理的地方？如果由你来改进，你打算怎么做？

---

---

5、如果请你设计一个提高栏目组活力和竞争力的管理制度，你认为应该怎么做？

---

---

## 附录 2：“末位淘汰制”实行成效调查问卷 2

各位记者同仁：

你们好！首先感谢大家在 6 月 7 日的《“末位淘汰制”实行成效调查问卷》中贡献了自己独特的思想！为更加深入了解各位的工作状况，请你务必匿名填写此问卷，真实坦率的回答每一个问题。让你我他共同的努力使《直播西安》、也使我们每个人走得更好。

谢谢！

西安电视台新闻部

2007 年 7 月 17 日

### 一、基本情况

你进入栏目组的时间为：

(1) 开播前，即 2003 年 7 月 18 日以前 ( )

(2) 开播后——2003 年年底之间 ( )

(3) 2004 年元旦——2005 年年底之间 ( )

(4) 2006 年元旦以后 ( )

(5) 2007 年元旦以后 ( )

### 二、请你来打分

(一) 说明：以下是曾在 1 月份和 3 月份《直播西安》播出的部分节目，请你根据自己对平时栏目组评分标准的理解给每一条片子分别打分，并陈述理由。

注意：你的打分理由应尽可能具体、准确，避免类似“镜头好”之类含糊、宽泛的评价。

1、1 月 1 日： 祈福钟声迎来 2007 分数：( ) 1

理由：

2、1 月 6 日： 直播走进贫困家庭二 分数：( ) 2

理由：

3、1 月 9 日： 变化之党建篇 分数：( ) 3

理由：

4、1 月 20 日： 秦岭终南山隧道今天通车 分数：( ) 4

理由：

5、3 月 12 日： 千年古道荒废 400 年后再度被穿越 分数：( ) 5

理由：

6、3 月 12 日： 植树典范个体老板杜英 分数：( ) 6

理由：

7、3月13日： 记者体验120心脏急救中心调度室 分数：（ ）7

理由：

8、3月17日： 19岁少女被骗淫窝 民警记者共同解救 分数：（ ）8

理由：

9、3月27日： 记者调查：“大学生”摆地摊 占道经营也有“理” 分数（ ）9

理由：

10、3月28日： 4月1日起机动车驾驶证有新规 分数：（ ）10

理由：

(二) 请列明你评价一条片子所考虑的前四项指标，按照重要程度从高到低依次是：

- |   |   |
|---|---|
| 1 | 2 |
| 3 | 4 |

### 三、实行“末位淘汰制”的影响

1、实行“末位淘汰制”后1月份的工作量与去年12月份相比变化并不大，你认为原因是：

- (1) 不相信真的有人会被淘汰（ ）
- (2) 相信自己有实力不会被淘汰（ ）
- (3) 相信自己有关系背景不会被淘汰（ ）
- (4) 不愿意改变已经习惯的工作节奏（ ）
- (5) 其它（请注明）\_\_\_\_\_

2、从工作量条数与分数的统计数据看，存在“分数最高的并不是条数最多”的情形，而“条数多的分数并不高”也非特例，为什么记者中间会普遍认为“追求分数导致单纯追求条数”？

- (1) 总怕自己落后，心里没底儿（ ）
- (2) 不清楚什么是质量好的片子（ ）
- (3) 多一条至少能多多少分很明确，质量好能多多少分拿不准（ ）
- (4) 条数多容易达到，质量好太难做到（ ）
- (5) 其它（请注明）\_\_\_\_\_

### 四、关于你现在的工作

1、1) 你是否有自己独立的新闻线索网络？(1) 是（ ）(2) 否（ ）

2) 如果是，你认为多长时间能够建立起自己的新闻线索网络？\_\_\_\_\_（请注明时间）

3) 如果是，你的新闻线索网络能够满足自己每月工作量需求的程度为：

- (1) 完全可以，即使责编不派线索也行（ ）
- (2) 大约够70%—80%的工作量（ ）
- (3) 够一半左右的工作量（ ）
- (4) 不足一半的工作量（ ）

2、你认为，每天栏目组在岗记者的全部工作量能够满足节目播出需求量的程度是：

- (1) 绰绰有余 ( )
- (2) 略有富余 ( )
- (3) 刚够填满播出时段 ( )
- (4) 有时会差一点儿，稍微努把力就够了 ( )
- (5) 捉襟见肘 ( )

3、1) 由于机器设备(包括前、后期)的原因对工作造成的影响程度，你认为：

- (1) 没有 ( )
- (2) 有一些，还能克服 ( )
- (3) 很大，影响到正常工作 ( )

2) 由于分派的线索新闻价值不同而影响最终节目质量的程度，你认为：

- (1) 没有 ( )
- (2) 有一些，不太大 ( )
- (3) 比较大 ( )
- (4) 很大 ( )
- (5) 是决定因素之一 ( )

3) 由于考评工作中的差异而对记者造成的影响程度，你认为：

- (1) 无所谓，自己该怎么干还怎么干 ( )
- (2) 有一些影响，但不至于改变自己的工作态度 ( )
- (3) 很大，直接影响自己的心理和情绪 ( )

4、1) 你对目前在栏目组工作满意的地方主要在于：

- (1) 业务能力有长进 ( )
- (2) 人际关系和谐 ( )
- (3) 收入有保障 ( )
- (4) 符合自己的兴趣爱好 ( )
- (5) 有施展平台和发展空间 ( )
- (6) 其它(请注明) \_\_\_\_\_

2) 以上几项因素里，最重要的一项是 ( ) (填序号即可)

5、1) 你对目前在栏目组工作不满意的地方主要在于：

- (1) 机器不够用 ( )
- (2) 外出采访交通不能保障 ( )
- (3) 缺乏学习培训 ( )
- (4) 领导对业务支持引导不足 ( )



(5) 考评尺度弹性大 ( )

(6) 其它(请注明) \_\_\_\_\_

2) 以上几项因素里, 最重要的一项是 ( ) (填序号即可)

6、请说明你认为目前栏目组工作亟待改进的地方是什么? 你建议采取哪些改进措施?

### 附录 3 访谈纪要

访谈对象：西安电视台新闻部主任

访谈时间：2007 年 6 月 4 日上午

访谈地点：新闻部主任办公室

访谈方式：一对一

访谈问题：1) 为什么决定实行末位淘汰制？希望达到什么效果？

2) 实行末位淘汰制是否达到了你想要的效果？

3) 记者们的反应如何？表现出来的主要问题是什么？

《直播西安》栏目经过将近四年的运转，从节目形态、内容到栏目日常管理、记者队伍构成都趋于稳定。记者们习惯了每天一个小时的节目生产量，习惯了采制新闻的快节奏和工作强度，从心理上已经完全适应并接受了民生新闻的生产流程，逐渐产生惰性。记者相互之间已经稔熟，他们彼此关照，存着“谁都别落下，谁也别冒尖”的思想。私底下记者们之间会主动均衡工作量，自觉地“谦让”，形成了一幅平均主义其乐融融的默契局面。

栏目在一年半前从“直播”变为录播，截稿时间从每天下午六点提前到三点。一方面，记者无需像节目直播时那样在下午三点到六点之间急于赶稿件时效，同时又多出三个小时自由活动的时间。因此每天下午三点以后栏目组就“放羊了”，很少有人继续投入工作。

《直播西安》初创时，人手短缺，急需在短时间内招兵买马，因此招聘记者的门槛较低。招进来的人员学历大多在大专以上，以民办院校毕业生居多，人数最多的时候达到 80 多人。

这几年间栏目组记者有进有出，稳定在 60 人左右。流出去的一部分是那些练硬了翅膀的，另一部分是表现不好，被栏目组辞退。目前留下来的记者在工作能力、工作成效上多数处于中间状态。

采用末位淘汰制想要：(1) 淘汰现有队伍中缺乏后劲的“老”记者。(2) 并把栏目门槛抬高，引入素质高的新生力量，使整个栏目组形成创新氛围，提高记者队伍整体的工作能力和节目品位。(3) 还希望借助末位淘汰制，改变现有主要靠主观评价节目的状况，尽可能降低人为因素干扰，使节目的生产管理能够量化，具可操作性，形成规范的节目质量管理流程。

实行末位淘汰制以后，记者、责编、制片人一齐反对，压力全部集中到这里，没有人能够理解，孤立无援。但是必须打碎平均主义，打破平衡，分出差别来。让好记者能拿到四五千，不好的记者只能拿到几百。

实行末位淘汰制，部分达到了效果。打破了‘温情脉脉’的团队，激发了记者

工作的主动性，产生你追我赶的竞争。记者都开始关注自己手头的工作，关注怎样提高工作质量。稿件质量有提高，但不如理想的那么好。打分标准单一，对于怎样做好节目的引导力度不够。

虽然目前产生了一些问题，主要是记者的心理压力过大以及如何保证淘汰的是真正的“末位”这两点，我们会做相应的修正，无论如何还是要继续执行下去。在栏目组能够承受的范围内，为了实现效率可以损失部分公平。

访谈对象：《直播西安》制片人 A

访谈时间：2007 年 6 月 7 日上午

访谈地点：《直播西安》制片人办公室

访谈方式：一对一

访谈问题：1) 实行末位淘汰制以后记者们的反应如何？

2) 表现出来的主要问题是什么？

记者们“动”起来了，出勤率提高了，工作量大了，信息量大了，稿件可选择余地大了。原来一天的采稿总量平均 24 篇左右，现在最多的时候一天采回 30 多篇。问题是有些新闻流于琐碎。记者都主动留下值夜班，因为夜班稿子基础分高，最多的一个晚上有 12 名记者值班。排名靠前的记者怕落后，排名靠后的怕淘汰，每个人只能往前冲，分数咬得特别紧，差别很小。这种单纯拿工作量衡量的方式不适合“精雕细琢”，好记者可能顾不上发现好新闻。应该有一个良好的环境，不至于让相对水平高的记者人心惶惶，让好记者能够踏踏实实保持状态，提高好新闻好稿的质量。

领导希望拉大记者收入的差距，想要不平衡。我们作为基层具体执行的人希望尽可能平衡，记者之间不要有太大差距。

访谈对象：《直播西安》制片人 B

访谈时间：2007 年 6 月 11 日上午

访谈地点：《直播西安》制片人办公室

访谈方式：一对一

访谈问题：1) 实行末位淘汰制以后记者们的最大变化是什么？

2) 表现出来的主要问题有哪些？

末位淘汰制是个双刃剑，不是新鲜东西。对我最大的是压力。我们跟工厂车间不一样，你生产零件合格就是合格，不合格就是不合格，你卖布一米就是一米，我们这个节目每个人把握的尺度都不一样，每个人对好新闻的认识都有差别。我觉得打分很难，每天为打分发愁。还有很多人为的因素，关系介绍进来的，你能把他排在末位？记者们的积极性是上来了，可是贪多嚼不烂，单篇质量下降。过去我们强调团队作战，实行末位淘汰制以后，再提倡合作很难，记者之间人际关系紧张。有些记者发现好线索自己顾不上做就先藏起来，结果新闻的时效早过了。实行“末位

淘汰制”的时候，晚上九十点办公室还有一屋子人等着找活干；4月份暂时不淘汰了，下午四五点就又没人在办公室了，好像还得拿鞭子吆着才能干活。

也能实行末位淘汰制，就是需要不制造矛盾，还能把其它因素，比如团队精神、敬业精神、纪律考勤等纳入考评体系里来。

访谈对象：《直播西安》责编 A

访谈时间：2007年6月8日下午

访谈地点：《直播西安》制片人办公室

访谈方式：一对一

访谈问题：1) 实行末位淘汰制是否达到了你想要的效果？

2) 记者们的反应如何？表现出来的主要问题是什么？

好处是的确“搅活”了，记者的积极性、主动性提高了。不再等着“派活儿”，不等编辑给“找活儿”，自己主动找线索，能“深挖”的就深挖。编辑减压了。负面的影响是没有稳定的环境和心态，记者们身心疲惫，处于亚健康状态，长此以往，心理素质差的，就可能得病。由于大家一心想得高分，想排名靠前，相互之间会产生一些小矛盾。因为新闻线索有限，摄像机不够人手一部，有时候为争一个选题，为抢机器，会闹得不愉快，矛盾突出。原来没有这么大压力，大家相互谦让协调一下就解决了。淘汰了的人离开，我从感情上接受不了，不忍心，毕竟在一起工作了这么长时间。

它（末位淘汰制）是解决问题的一个办法，但不是最好的办法，更好的办法我也想不出来。”“还是不要实行（末位淘汰制）了，我想它（末位淘汰制）只是一个片段。

访谈对象：《直播西安》五名记者（两名女性，三名男性）

F1，女，自2003年7月栏目开播即进入栏目组；

F2，女，2005年7月进入栏目组实习，2006年7月起在栏目组工作；

M1，男，2003年11月底进入栏目组；

M2，男，2006年3月进入栏目组；

M3，男，2003年8月栏目开播不久进入栏目组。

这几位记者都是在实行末位淘汰制前加盟栏目组工作，经历了实行末位淘汰制的整个过程，能够对末位淘汰制所带来的影响进行前后比较说明。

访谈地点：《直播西安》制片人办公室

访谈时间：2007年6月7日下午，先后与F1、F2、M1、M2访谈。

2007年6月8日下午，与M3访谈。

访谈方式：一对一

访谈问题：1) 末位淘汰制带给记者们的影响有哪些？

2) 表现出来的主要问题是什么？

记者们情绪比较激动，语速较快，声调较高。

**F1:** 你没办法估计别人的分数，谁的心里都没底儿，人人都拼着命往前冲。两个人搭档总好过一个人，可以做现场报道，可以做得更有深度。现在不得不单兵作战，想做现场报道就要恳求原来的搭档，人家还不一定乐意。谁都理解，两个人就得做两篇才能抵上一个人一篇的分数。

**F2:** 栏目组工资总额有上限，活干得多了钱反而拿得少了。以前基础分达到 180 分，高分是 200——210，现在达到 362——390 分，262 分成了被淘汰的分数。制片人打分不公平。同样一个连续报道，第一个制片人值班打 20 分，另一个制片人值班打 10 分，说是因为前面给的分太高了，这怎么能让人信服？只有惩罚，没有奖励。自己策划、自己找到的好选题才能高几分。憋屈得很，想换份工作。头一个月，20 号的时候，我还是倒数第二名。逼得没办法，就不要搭档一个人出去，跑远途郊县，能比两个人搭档在市内跑得分高。还寻求外援帮忙。累得半死，快疯了，没想到结果成了第一。

**M1:** 大家采回来那么大的量，领导心软就全给播了，实际上节目质量下降了。原来每月最高能收入 2700 元，现在不到 2100 元，比过去多干了 1/3 的活儿，拿到手的钱却更少了。不同的领导把握节目的尺度不一样。突发事件报道、主题策划的评分标准不确定。应由独立于栏目组以外的第三方考核为准。要激发记者的工作热情，不要一味靠压。原来打算专攻一两个行业领域做个专业记者。在这儿都干了三四年了，得不到任何保障，朝不保夕，又找不到发展的突破口。如果继续这样下去，可能会考虑换个地方。这样对于被淘汰的记者太绝情。前面被“淘汰”的两位已经在这个行当干了三四年，他们有经验，有各自的新闻线索网络，就这么一下子‘踢’出去了，太可惜。碰见媒体同行议论他们，说肯定是犯了事儿，你都没法解释。

**M2:** 谁都不愿拿健康换，可是环境所迫，连续两个月下来，记忆力衰退，体力下降，做噩梦，思维敏感度降低，感觉自己快扛不住了。变成了完成工作量的机器。缺乏创新，也不敢去试了。过去肯花三天做个好片子，现在我为啥要去做呢？别人三天能干多少！你一个片子再用心，配乐、特技、包装，做得再好再精美也拿不了多少分。需要竞争，但不能造成恶性竞争。应有适当的工作量和合理的分配机制。

**M3:** 谁都怕被淘汰，非常非常努力干活，热情劲儿不太正常。太残酷了，好像淘汰人成了目的。应该给大家学习成长的空间。”

# 致 谢