

# 媒介项目制架构下的授权激励研究

陈俞颖

(湖南大学新闻传播与影视艺术学院, 湖南省、长沙市, 410000)

**摘要:** 媒介项目制架构下的授权激励是媒介组织人力资源管理中不可或缺的一部分,其关键因素是人。知识型员工在媒介项目制架构下表现出的特征包括自主性较强、成就动机较强、流动性较强、创新能力较强四个方面。授权对知识型员工的激励效应表现为有助于提高企业的竞争优势和可持续发展能力、有助于员工提升个人价值和工作积极性、有助于激发员工创新热情以及有助于建立学习型组织四个方面。同时从加强领导授权艺术、建立弹性工作制、完善考核制度三个方面分析了如何建立授权激励机制。

**关键词:** 项目制; 授权激励; 知识型员工

**中图分类号:** G05 **文献标识码:** A

处于知识经济时代的今天,知识已成为社会关键的资源和生产要素,媒介组织由于自己的特殊地位,其最宝贵的资源就是知识型员工。从内容生产到组织传播再到受众反馈,在媒介组织的各项环节中,我们可以经常见到知识型员工的身影。不难预测,随着时代的发展,创造性的、富于变化的、不可预测的知识型工作将成为新经济主要的工作形式。而伴随着人才知识存量的提升,媒介的组织结构也开始发生变革,组织结构作为传媒组织发展的内在动力,可以通过有计划地调整来提高生产效率、满足业务发展。在此背景下,项目制也成了一种新兴的、能够对知识型员工产生有效激励的组织形式。

## 一、媒介项目制架构下的知识型员工

项目制,简单说来就是以项目为组织机构的划分依据,在扁平化的基础上建立以项目为依据的独立考核单元。根据项目需求以及员工兴趣来配置相关人员。每个项目团队成为独立的业务单元,在业务单元里不再给出岗位职责表,鼓励员工自己确定工作角色与工作量。当然,项目单元并不排斥完全保持媒体属性的项目。通过作业成本法,建立完整的项目成本,根据媒介组织的战略来确定以利润中心或者成本中心为导向的考核标准。<sup>[1]</sup>

项目制的优势主要表现在:一是释放活力,有利于发展媒介企业生产力。比如就传统报业集团而言,随着经营规模扩大,最高管理层责任层层加码,却又不可避免地沾染官僚主义弊病,经营活动僵化,面对新技术、新形势反应迟钝。项目制的推行,既能够解放上层的压力,也能释放下层的活力。<sup>[2]</sup>二是通过利益分享,形成合力。以项目目标形成项目组的成员可以通过互相之间的沟通与合作等利益分享的形式形成合力,从而更快更好地完成任务。

从上述定义与优势中我们不难看出,项目制其实也是授权激励的一种外在表现,员工比以往有了更多的权力可以选择自己感兴趣的项目以及确定自己的工作角色与工作量,这在传统的媒介组织架构中都是不曾发生的,因此,这给了知识型员工发挥自己才能的机会。但是为什么知识型员工可以比其他员工更加适合在项目制中工作?这需要结合知识型员工的定义与特征来分析。

按照工作性质进行划分,知识型员工是从事知识性知识转移激励管理工作的人。<sup>[3]</sup>当然,要最大限度地利用知识型员工拥有的知识,必须充分了解和掌握知识型员工的基本特征,具体表现在以下方面:

1. 自主性较强。知识型员工由于一般都掌握了较专业的知识和技能,主观上不愿受制于人,他们更倾向于自主性的工作方式。比如,弹性工作场所、工作时间以及宽松的组织气氛等等,因而在组织中拥有很强的独立性和自主性。

2. 成就动机较强。比起一般员工更关注薪酬福利而言,知识型员工工作不单是为了薪酬福利,更是为了发挥专长和成就事业。他们注重自身价值的实现和社会对他们的认可,更热衷于完成具有挑战性和创造力的工作。

3. 流动性较强。在资本追逐知识与人才的时代，组织都在采取各种手段争夺人才，这给知识型员工流动创造了有利的外部环境。同时由于知识型员工更看重自己的事业而非工作，因此他们会根据自己职业生涯的不同阶段来选择合适的企业。

4. 创新能力较强。在媒介组织中，知识型人才更具有丰富的创新能力，他们想象丰富、喜欢表达、思想独特，往往能给企业带来利润。

以上这些特征将会使知识型员工比普通员工具有更多优势。放眼业界，大部分媒介集团都纷纷开始变革内部组织结构，比如浙报集团数字采编中心重点打造的浙江新闻 App，在组织机制上选拔集团内优秀采编人才、技术开发人才和设计人才组成团队，建立统一指挥调度的全媒体采编平台。以项目为依托，锻炼团队、带动团队整体成长，通过“人才+项目”的培养模式，逐步探索人才培养的新机制。<sup>[4]</sup>除此之外，芒果 TV 也实行项目制，打造了旗下多部综艺以及电视剧，这些节目都受到了众多粉丝的喜爱，收视率直线上升。

## 二、授权对知识型员工的激励效应

授权指上级将一定的权利或责任授予具有相当水平和能力的部属承担，使其在一定范围内独立自主地处理工作。<sup>[5]</sup>授权激励对于媒介组织中知识型员工的激励作用尤为明显。由于知识型员工极具创新能力、崇尚自由、不喜约束，因此他们更倾向于采取自我管理的方式完成工作。充分的授权对于他们来说有许多益处，主要表现在：

1. 充分的授权有助于提高企业的竞争优势和可持续发展能力。一方面，授权增加了组织中的权力总量；另一方面，授权能增强雇员的工作动力，大部分人在加入组织时都希望做好工作，而授权就使他们释放出了已有的动力，员工可以通过自我管理来有效利用获得的权力，更好地为组织服务。此外，授权激励机制可以促进企业与员工之间形成长期的良好关系，从而有利于企业的长远发展。

2. 充分的授权有助于员工提升个人价值和工作积极性。对于知识型员工来说，单一而没有创意的工作会使他们感到厌倦或疲乏，而想要从事他们想做的工作又必须有更多的自主权，这就造成了一个矛盾。如果媒介组织长久地将权力集中于上级手里，不愿放权，那么迟早会造成人才的流失。

3. 充分的授权有助于激发员工创新热情。由于知识型员工一般从事的都是创新性劳动，没有固定的模式、程序和方法，所以适当的授权可以充分激发他们的创新热情，给他们带来更多灵感。被授权的员工往往思维敏捷、精力充沛、喜欢冒险，他们对工作有浓厚兴趣，所以更能充分发挥潜力。<sup>[6]</sup>此外，授权可以为员工创造更多的学习和发展的机会，这在某种程度上缓解了员工的职业发展压力。

4. 充分的授权有助于建立学习型组织。当前是知识爆炸的时代，知识的外延和内涵在今天快速地发生着变化，没有任何一种知识是常新的，因此我们每天面对的就是学习。同样，没有任何一个组织是永远先进的，需要不断地变革与创新。在企业中，通过有效的授权激励，使得每个员工都能独立自主地去发现问题、向先进的理论迈进，而这个组织也因此才具有了活力，具有了不断进取创新的源泉，从而才能成为一个学习性的团队，才能适应信息高速发展和知识生产无限扩大的复杂环境。<sup>[7]</sup>

美国学者特里萨·M·阿马布勒在《创造力是如何被扼杀的》中提出了“创造力的内在动机原理”，即当人们感到主要是被兴趣、满足和工作本身的挑战（而不是由于外在压力）所激励时，他们将更具创造性。创造力的关键是给员工关于过程的自由（即做事的自主权），而不是关于结果的自由。<sup>[8]</sup>过程自主权对于培育创造力不可或缺，这是因为在员工开展工作的过程中获得了自由，他们可以通过充分发挥自己的专业知识来更好地完成工作。

## 三、项目制下知识型员工的授权实践

授权并不是简单把部分权力授予下级，因此在授权过程中，需要注意授权对象的行为特

征、工作能力、抗压能力等等。除此之外，授权主体也要注意授权不等于授责、不等于放任不管，而是为了充分调动下属的积极性，以更好地实现组织的整体目标而必须采取的一种手段和艺术。因此，授权不是一种个人行为，而是一种组织行为。因此，在对知识型员工的授权实践中，需要做到以下几点：

1. 加强领导授权艺术，加深员工信任度。信任是授权的心理基础，一个总担心下属犯错误的上司很难做到真正授权。在具体的领导授权过程中，应该坚持“视能授权、授权留责、适当控制”的基本原则，以组织的项目目标为导向，在充分重视和发挥组织员工内在潜能的过程中提升和强化组织员工的信任度。

2. 建立弹性工作制，提高员工工作效率。多数媒介组织的知识型员工主要从事创造性工作，固定的工作时间和办公地点会限制他们的创新能力，随着目前办公手段的完善，媒介组织可以建立弹性工作制，让员工决定自己的工作方式和工作时间，使之享有更多的机会来协调工作和生活。

3. 完善考核机制，检验员工工作成果。授权后，管理者要通过完善考核机制来对员工予以及时、有效的控制。对于差错要及时纠正并加以指导，对于出色的表现要给予表扬和鼓励。在权力授予的过程中做到重结果，轻形式，只考核员工工作成果，而对工作过程不做任何限定。

在项目制下对知识型员工进行授权激励是一项艰难的工作，它要求管理者有相当程度的自信和对下属的充分信任。这种授权激励最主要的是明晰授权主体与授权对象的权责范围，从而使知识型员工的潜能得到最大挖掘，共同实现企业愿景，促进媒介组织在时代潮流中更快更好地发展。

#### 参考文献

- [1] 刘庆.融合环境下媒体组织架构的调整与响应[J].中国记者.2014(10):50.
- [2] 吴自力.项目制:报业机制改革的有效手段[J].传媒,2014(13):35-37.
- [3] 张望军,彭剑锋.中国企业知识型员工激励机制实证分析[J].科研管理,2001(06):90-96+62.
- [4] 张德君,周艳梅.产品经理,媒体融合的“关键先生”[J].中国记者.2014(11):60-61
- [5] 陈丹.文化企业知识型员工激励机制研究[J].企业改革与管理,2018(04):79-80+108.
- [6] 陈耘著.知识转移激励管理[M].武汉:武汉大学出版社.2012.
- [7] 谌新民主编,员工激励成本收益分析,广东经济出版社,2005.5,第48页
- [8] 特里萨·M·阿马布勒等.突破惯性思维[M].李维安等译,北京:中国人民大学出版社、哈佛商学院出版社,2001.

## Research on the authorization incentive under the media project system

YuYing Chen

School of journalism, communication and film and television arts, hunan university, Changsha / Hunan,  
410000

**Abstract:** Authorization incentive under the media project system is an indispensable part of human resource management in media organizations, and the key factor is human. The characteristics of knowledge-based employees under the media project system include strong autonomy, strong achievement motivation, strong mobility and strong innovation ability. The incentive effect of authorization on knowledge workers is shown in four aspects: helping to improve the competitive advantage and sustainable development ability of the enterprise, helping to enhance the personal value and work enthusiasm of the employees, helping to stimulate the innovation enthusiasm of the employees, and helping to establish a learning organization. At the same time, it analyzes how to establish the authorization incentive mechanism from three aspects: strengthening the art of leadership authorization, establishing the flexible working system and improving the assessment system.

**Keywords:** project system; authorization incentive; knowledge workers

**作者简介（可选）：**作者系湖南大学新闻传播与影视艺术学院硕士研究生。