

## 媒介纵深融合中企业知识型员工激励初探

刘子勤

(湖南大学, 湖南省长沙市, 410000)

**摘要:**习近平总书记在中共中央政治局全媒体时代和媒体融合发展主持学习时强调,要运用信息革命成果,推动媒体融合向纵深发展。这也意味着新闻行业从生产理念、媒介形态到传播链条都面临挑战,在新环境下对于媒介企业的发展有了全新的要求。知识经济时代,企业的发展越来越依赖于知识资本和人力资源。企业之间的竞争已经由传统的产品和资源的竞争,转化为知识、管理和创新等综合要素的竞争。而企业要想获得竞争力,需要依赖企业知识载体的知识型员工。在媒体向纵深融合的新环境下,如何激励知识型员工,发挥他们的积极性和创造性,已经成为知识经济时代企业管理者需要认真思考的问题。

**关键词:**知识型员工;媒介人力资源;激励;媒介纵深融合

**中图分类号:** G2      **文献标识码:** A

### 一、研究背景

全媒体时代已经到来,媒介的纵深融合成为了大势所趋,而在“创新是第一生产力,知识是创造财富的资本”的今天,知识型员工在媒介纵深融合中能够起到至关重要的作用,因而对有效激励知识型员工以最大限度开发其创造价值的探讨成为了当下新兴的热门话题。国内外学界对此表示了重视并逐步展开了研究探讨,但由于中外媒介融合的发展程度有所差异,以致于国内外对于此领域的研究进度国外学者对于知识型员工激励制度的研究探讨多基于新兴科技型产业内的企业案例进行分析,多采用个案研究法和实证研究法,而在媒介传播领域的理论研究和实证研究尚不多见,但仍存在可借鉴学习之处;国内学者对于媒介纵深融合领域通过大量的文献研究和跨学科研究已臻入佳境,但对于知识型员工激励机制的理论研究起步较晚。因此需要将中外的文献研究相结合,借鉴海外的优秀人力资源管理相关理论,结合我国新环境下的实际情况,博采众家所长。

国外期刊文献在知识型员工激励机制的研究多基于田野调查所得出的数据分析。Scott A. Cassidy 和 David J. Stanley 通过对 202 名大学生进行双向事后分析模拟测试并进行二元分析,从而对团队建设中知识型员工的定位进行了研究,指出通过明确知识型员工在团队工作中的角色划分,来加强其在人际脉络结构中的地位,从而实现共享智力创新的高效工作环境<sup>1</sup>。与之对应的是 Ming Zhang 和 Gai Chen 两位学者对于知识型员工职业呼吁、职业承诺与工作满意度的关系分析研究,从组织行为学领域对中国背景下的知识型员工的职业生涯规划进行了调查研究,佐证了知识型员工的职业需求对工作满意度有积极影响的结论<sup>2</sup>。

国内学者对于该领域的研究主要从人力资源管理视角和公共舆论传播视角入手,对于员工激励和媒介纵深融合领域分别有着深久的研究历史。刘佚对 2010 年我国的文化产研究态势进行了大量的文献研究,归纳出了三个发展方向,即纵深、融合和反省,并指出技术创新

<sup>1</sup> Scott A. Cassidy, David J. Stanley. Getting From 'Me' to 'We': Role Clarity, Team Process, and the Transition From Individual Knowledge to Shared Mental Models in Employee Dyads[J]. Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 2019, 36(2).

<sup>2</sup> Ming Zhang, Gai Chen. An Analysis of the Relationship of Career Calling, Career Commitment and Job Satisfaction on Knowledge Employees[P]. Proceedings of the 3rd International Conference on Culture, Education and Economic Development of Modern Society (ICCESE 2019), 2019.

人才在发展中所起到的不可替代的地位<sup>3</sup>；石婧和石长顺就媒体融合纵深在全息时代的发展所出现“高度、广度、强度”这三个主要维度入手，对新型的主流媒体、传媒集团与融媒体平台的构建进行了评述，并认为人才的引进、留存与培养成为了全媒体扩张发展中的重要组成部分<sup>4</sup>；贺佳与吴邵琪从以知识型员工行为动力结构为依据的薪酬战略研究入手，通过定性分析得出了知识型员工的内在满足、外在满足与超我动力的实现与薪资、自我实现和组织呈正相关<sup>5</sup>；杨东进和冯超阳通过问卷调查、探索性和验证性分析，对“80后”员工群体组织激励进行了深入的实证研究，认为双因素理论观点并不能全然概括该群体“保健因素主导、激励因素缺失”现象的成因，并指出了工作兴趣、工作挑战性、职务上的责任感应为激励因素中的重要环节<sup>6</sup>；陈斐、邓玉林和达庆利对知识型员工激励机制做出了基于展望理论上的研究，研究表明为了实现泊累托最优，可以合理利用知识性员工的损失规避心理来设计具有挑战性的目标业绩并施行惩罚/激励相结合的政策<sup>7</sup>；石姝丽与周菲针对国内传媒业中的知识型员工进行了调研测试和实证研究，结合传媒企业“工作幸福感三维度测量量表”的数据，两位学者认为积极正面的工作幸福感不仅可以提高员工的创新能力，而且能够提升员工的资源与人际价值，而工作幸福感与组织承诺量和创新绩效量之间存在着不容忽视的正向影响效应<sup>8</sup>。

## 二、研究意义：

习近平总书记在中共中央政治局全媒体时代和媒体融合发展第十二次主持学习时强调，推动媒体融合发展、建设全媒体成为我们面临的一项紧迫课题。要运用信息革命成果，推动媒体融合向纵深发展。这也意味着在新环境下对于媒介企业的发展有了全新的要求。

知识经济时代背景下，不同企业之间主要的竞争体现在尖端技术方面。如今中国传媒业已迈入到融合发展的“互联网+”时代，一方面是行业急剧的变化与发展，另一方面是传媒企业体制改革的迟缓与滞后，致使我国媒介企业面临着“就业择业困难”与“人才流失严重”并存的尴尬局面。伴随着传媒业垄断红利的消失和准入门槛的降低，人才跨界跳槽也形成了对立局面。因此，作为企业获取并保持核心技术领先地位的中坚力量，以技能和知识为载体的知识型员工的地位也因之水涨船高。在媒介企业中，以脑力工作为主的知识型员工已成为主流，传统的管理方式在实践中逐渐不适用于新型人才的管理，甚至造成人才的流失与企业的经济损失。因此，通过优化激励手段，充分调动知识型员工的积极性成为了媒介企业经营管理的關鍵。

### （一）媒介纵深融合背景下知识型员工产生新特点

<sup>3</sup> 刘轶.纵深、融合与反省——2010年我国文化产业研究现状及未来趋势的思考[J].社会科学,2011(04):184-192.

<sup>4</sup> 石婧,石长顺.全息时代媒体融合纵深发展的三个维度[J].中国新闻传播研究,2019(01):103-112.

<sup>5</sup> 贺佳,吴邵琪.基于知识型员工行为结构的薪酬战略[J].管理科学文摘,2005(07):29-30.

<sup>6</sup> 杨东进,冯超阳.保健因素主导、激励因素缺失:现象、成因及启示——基于“80后”员工组织激励的实证研究[J].管理工程学报,2016,30(02):20-27.

<sup>7</sup> 陈斐,邓玉林,达庆利.基于展望理论的知识型员工激励机制[J].东南大学学报(自然科学版),2012,42(05):1016-1020.

<sup>8</sup> 石姝莉,周菲.传媒业知识型员工工作幸福感对创新绩效的影响机制研究[J].现代传播(中国传媒大学学报),2018,40(02):62-68.

最早由美国管理大师彼得·德鲁克提出，他认为知识员工是指“那些掌握和运用符号和概念，利用知识或信息工作的人”（1999）。加拿大著名学者弗朗西斯·赫瑞比阐释“知识型员工就是指他们的智慧所创造的价值要高于其动手所创造的价值值的员工。他们通过自己的创意、分析、判断、综合、设计给产品带来附加价值”（2002）。奥地利经济学家弗里茨·马克卢普定义，指对知识进行创造以及传扬的人（2007）。我国学者于佳宾认为将知识作为谋生方式，在公司日常工作中创造利益和知识资本增值的群体（2014）。尽管专家学者们对知识型员工的定义与论述不尽相同，但我们从这些定义中可以明显的发现知识型员工与非知识型员工之间的不同，具体而言，主要表现在以下几个方面。

### 1. 高度智慧型人才，综合能力较强：

在我国社会变革和经济转型的大背景下，总体而言，我国建成了世界上规模最大的高等教育体系，高等教育毛入学率达到 48.1%。我国即将由高等教育大众化阶段进入普及化阶段<sup>9</sup>。

2018 年我国高等教育学生情况

教育阶段	招生人数（万人）	在校学生数（万人）
普通本专科	790.99	2831.03
普通本科	422.16	1697.33
专科	368.83	1133.7
研究生（含博士与硕士）	85.8	273.13
博士生	9.55	38.95
硕士生	76.25	234.17
成人本专科	273.31	590.99
网络本专科	320.91	825.66

数据来源：教育部 2018 年全国教育事业发展基本情况

基于受教育水平、劳动力市场、就业环境与企业需求等多方面的原因，媒介企业的员工构成以知识型员工为主。新生代知识型员工普遍接受过高等教育，不同于传统工业从业者，当今时代的知识型员工大都由专业相关的高等院校毕业，不仅多具备扎实的专业理论基础以及专业相关技能，在投入工作时较快适应并且综合能力较强，还具有相对较高的职业素养，更强烈的技能学习积极性、自主学习能动性。总而言之，他们已经不再是单纯的出卖劳动力，而是产品附加值的缔造者，是高度智慧型的人才，也是人力资源市场的“稀缺资源”<sup>10</sup>。

### 2. 自主意愿强，流动可能性大：

当代知识型员工的价值观、工作态度和劳动行为都产生了较大变化。新生代知识型员工以自我实现为首要愿景，“敬业”度被理解为对职业的忠诚度而取代对工作企业的忠诚度。随着传统雇佣关系的改变和人才市场竞争的加剧，当企业管理与个人追求相悖时，他们不单纯服从

<sup>9</sup> 教育部高等教育司.全面振兴本科教育 推进高等教育内涵发展情况介绍[EB/OL].2019-02-26.

[http://www.moe.gov.cn/fbh/live/2019/50340/sfcl/201902/t20190226\\_371171.html](http://www.moe.gov.cn/fbh/live/2019/50340/sfcl/201902/t20190226_371171.html)

<sup>10</sup> 崔平丽.L公司知识型员工激励体系优化研究[D].西安:西安石油大学,2018.

于领导，倾向于将寻求其他发展空间；知识型员工，随着科技、交通的发展，无论是时间还是空间上，知识型员工对原有企业的羁绊都在减弱，“跳槽”成为常态。他们的主观意愿浓厚，不再等待企业对自身的安排，而对自身的薪酬、发展与规划等方面有自我预期，且追求终生成就。

### 3. 注重社会比较下的相对公平，关注横向与纵向的对比

基于对工作价值和自我实现的期待较高，知识型员工对工作的选择比较挑剔。一方面，信息化时代，一切变得“透明”，他们在行业内与其它接近职位的员工随时进行比较，如薪资、福利、企业环境和文化，甚至领导的风格等任何方面；另一方面，快节奏社会下知识型员工注重与过去自我的对比，他们关注自己技能的提升程度、薪资的涨幅、公司的发展趋势、可视化的发展机遇等。因此，企业的对知识型员工的管理难度增大。

### 4. 以高层次需要为主导需求

由于人才的个性化，知识型员工的内在需求模式出现了混合式需求。知识型员工的教育水平较高，在知识和能力形成的过程中，发生和沉淀的成本较大，自然要求更多的补偿。他们不但希望在工作上获得丰厚的物质回报，同时也渴望扮演更多角色获得其它需求的满足。知识型员工的主导需要集中在社会需要、尊重需要和自我实现需要这三个较高层次的需要上。较高的薪酬福利待遇对于吸引和留住知识型员工能够起到保障作用，但要真正激励他们发挥自己的潜能和创造力，企业必须从多方面入手优化激励手段和体系。

### 5. 对其工作评估和管理的难度大：

在融媒体环境下，媒介知识型员工的工作不是简单重复性劳动，而是在易变的系统中充分发挥个人的专业技能，形式上具有显著的复杂性和创造性。以“融媒体工作室”制度为例，团队的工作成果往往难以体现个人绩效；此外，一些创意创新型工作内容难以被具体量化。社会环境的变化影响着职场环境的变迁，对企业的管理产生了较大挑战，这都为企业人力资源管理增加了难度。

## （二）当今媒介知识型员工激励方式存在新问题

### 1. 负向激励引发消极辐射

新兴媒介企业在工作时间上常引发争议，以“996工作制”为例，互联网媒体盛行早上9点上班、晚上9点下班，中午和傍晚休息1小时（或不到），总计工作10小时以上，并且一周工作6天的工作制度，这种企业盛行的“加班文化”，实际上是负向激励的体现。国内外很多科技企业也经常加班，但由于员工对企业的认同度高，把企业当成自我提升和实现价值的平台<sup>11</sup>，企业和员工利益分配和激励体系合理，并没有多少人对加班有抱怨。事实上，不同地域间的职场文化大相径庭，也常因个人所处发展阶段的不同，而催生出迥异的目标追求，这些背景又加剧了管理的复杂性。负向激励过多将给员工带来巨大精神压力，恶性竞争环境不仅会降低他们的生产率，还会增加失误、事故和疾病的几率，给企业带来间接损失。

### 2. 企业风险管理意识低下：

<sup>11</sup> 湛江日报·数字报刊,2016.9.27.A6版, [http://szb.gdzjdaily.com.cn/zjrb/html/2016-09/27/content\\_1995365.htm](http://szb.gdzjdaily.com.cn/zjrb/html/2016-09/27/content_1995365.htm)

习近平总书记指出：“全媒体不断发展，出现了全程媒体、全息媒体、全员媒体、全效媒体，信息无处不在、无所不及、无人不用，导致舆论生态、媒体格局、传播方式发生深刻变化，新闻舆论工作面临新的挑战”<sup>12</sup>。融媒体背景下的媒介组织面临更多挑战，对员工的激励措施往往较为落后。在媒介发展的特定时期，尤其是企业面临政策、市场等多方面风险时，没有特殊的精神激励举措，将不利于企业的可持续发展，甚至造成团队的流失，出现“培养竞争对手”的尴尬局面。

### 3. 物质与精神激励失衡，薪资福利激励失效：

媒介融合转型关键时期，媒体企业的重点和难点是找准定位。有的传统型媒介企业只重物质激励而轻视精神激励的作用，长远来看容易培养出利己主义的员工，无法建设长远、忠诚的队伍；也有的媒体企业在起步时期只重精神激励，空喊“口号”，物质激励上与员工的付出程度不成比例，在员工做出重大贡献时没有杰出的物质奖励，这样则难以提高企业整体生产力和生产效率。

此外，具体调研中发现，一些企业在交通、住房、餐补等津贴方面仍存在传统的过程冗杂现象，尤其体现在转型期间的媒体中；许多企业的薪资涨幅远低于物价、生活水平的涨幅，绩效考核存在不合理；过于参考社会成功企业的薪资构建而忽视了媒介工作的特殊性，如春运、节假日等特殊时期工作的员工没有合理的补助或福利倾斜。这也使得激励效果大打折扣。

### 4. 对团队的激励机制不健全

媒介融合背景下，传统媒体不断进行转型探索，产生了融媒体“工作室”等小型团队。这是资源整合的结果，在运营上较为灵活，符合内部创业的趋势，但企业的人力资源管理尤其是激励上并未跟上。存在不及时性、不公平性、非吻合性、静态性等缺失。在中国，我们的文化决定了群体是集体主义方式的，个人享受激励必须与群体的利益水平相一致，否则可能受到集体的排斥，恶性竞争甚至导致形成企业内部技能的垄断化。人际关系难以协调，影响后期工作开展，个体也会在群体的压力下产生消极心理。

### 5. 缺乏弹性、产生授权问题：

企业在激励时考虑前人政策而非借鉴国际优秀企业做法，管理上缺乏相对弹性空间，无法应对突发事件，从而造成既定安排无法完成，在任务管理上拉低效能。。

首先，存在授权不足的问题。传统媒介企业容易存在框架设置的不合理和权力过度集中的问题，上司、领导“一言堂”，不利于员工的主观能动性发挥，打击了员工自主积极性；也存在权责不符的问题，导致员工的工作冗杂、机构运转效率低下；难以实现个人愿景、生涯追求与员工自我价值的追逐。而由于媒介纵深融合环境下企业机构的频繁改革，变化的环境下，上级可能存在对下级能力了解不够，无法把握授权时的尺度问题。这个尺度不仅包括员工在具体任务中负责的任务范围，更包括他在具体执行时的自由权限。如果授权过多，将会造成十分严重的事故。最后，员工的时间价值体现问题。对于久存的扁平化、流程化、集权化、官僚化的冲突，比如开会过多、报销流程长等问题，实际是对员工时间价值的浪费，本质上是对生产的严重拖后。可以考虑时间价值体现股权激励，采取无决策权的企业“合伙人”制度，让高智慧型员工产生主人翁感受，“不待扬鞭自奋蹄”。

<sup>12</sup> 人民网.时政新闻. <http://politics.people.com.cn/n1/2019/0126/c1001-30591439.html>

### 三、媒介纵深融合中企业知识型员工激励的优化

#### 1. 基于 ERG 理论下, 进行定向投资、分类管理:

ERG 理论是生存、相互关系、成长三核心需要理论的简称。因这三个英语单词的字头 E、R、G 而得名。1969 年, 美国耶鲁大学组织行为学教授奥德弗在《人类需要新理论的经验测试》一文中提出了这种新的人本主义需要理论<sup>13</sup>。奥尔德弗认为, 人们共存在 3 种核心的需要, 即生存 (Existence) 的需要、相互关系 (Relatedness) 的需要和成长发展 (Growth) 的需要, 因而这一理论被称为 ERG 理论。在媒介企业中, 基于性格、年龄、工作能力、处事方式、工作方式、综合考量做好员工的分类, 对于不同类型的人才运用不同的管理方法、激励手段, 尤其区分知识型人才与普通员工的区别。集中管理精力和资源, 有重点的把握优质的企业“合伙人”<sup>14</sup>, 可以满足精英员工在更高层次上的“成就感”, 留住优秀人才, 同时也有利于企业采取多种经营方式, 扩大市场领域, 节约成本, 延续企业的发展周期。给予和公司发展。相挂钩的激励方式, 如股权分成等。

相对于传统媒体, 新媒体传播对社会个体的技术赋权使得原有的控制逻辑发生变化<sup>15</sup>, 因此需要对于不同员工、同一员工在不同项目或不同时期的身份进行细化分类, 此外, 在不断变化的新环境下要重点做好知识与技能激励, 满足员工的成长发展 (G) 需要。企业应当尊重智慧型人才自我价值的终生追求, 随着知识型员工对原有技能和业务的熟练掌握, 加大资金投入进行培训会、专业知识分享、技能学习, 尤其是人员的转型培训缓解媒介新生态带来的企业员工“本领恐慌”。形成在技术层面、资源层面的良性内部平台竞争局面, 能有效提升新兴媒体产业纵深融合的积极性。在各大媒介企业公司竞争发展下也能更好地保护众多参与者相关利益, 更能推进优质集团发展壮大。从导向、整合、内容、平台、团队多方发力, 加快推进媒体融合发展。

#### 2. 基于“诱因-贡献模型”与人际社会交换理论下的团队激励优化

Banard (1938) 和 Mareh&Simon (1958) 两位学者研究指出组织是一个有机的完整系统, 组织需要不断整合并满足不同类型成员的需求, 个体需要通过行动对组织进行贡献与回报。此外, 组织对个体提供的诱因或报酬需要基于不同员工的特征及具体需求给予差别待遇, 且也应根据员工对组织回报的差异性进行诱因的合理配置。可以通过甄选榜样激励, 不盲目投资整个团队的每个成员, 而优先投资优秀员工, 如对学习能力强的员工先进行培训、技能学习激励, 并鼓励回团队起到辐射带动效用。只有区别性、针对性地提供诱因, 才能实现经济成本的最小化, 也是员工-组织交换的效用最大化。

在现今媒介组织中, “内部创业”屡见不鲜, 资源的整合成为趋势。企业越来越趋向于根据不同的项目和产品来构建临时的“迷你”组织形式, 也就是融媒体“工作室”制度。如人民日报中央厨房下的融媒体工作室、电广传媒集团湖南卫视的项目工作室, 还有广东广播电视台、“上海观察”融媒体工作室等等, 多方位进行了尝试, 渠道、资源整合, 充分释放“全媒体”内容生

<sup>13</sup> 刘凤, 于丹. 我国创业导师参与创业指导的动机及特征分析——基于 ERG 理论的实证研究, 企业经济, 2018, (6): 181-187

<sup>14</sup> 袁建志. 内部创业——让员工过把“老板”瘾[J]. 中国经济周刊, 2004 (19): 36.

<sup>15</sup> 黄伟迪. 再组织化: 新媒体内容的生产实践——以梨视频为例[J]. 现代传播 2017(11): 117-121.

产能力。

当媒介知识型员工与组织基于利益交换进行合作，即组织诱因吸引员工努力，而员工贡献是为了收获组织诱因，二者彼此影响。因此，集体意识与企业文化的构建非常重要。基于此理论，媒介企业应多优化“员工认可”效果。在媒体组织内，由于媒介深度融合背景下，大开放、大协作的全新内容生态，管理人员应该提升战略意识，鼓励建设组织内部良性竞争机制。只有组织对团队的个人采取不同的“诱因”，进一步细化分类。从具体或抽象，特殊或一般两个维度进行排序，如对最普通的员工，采取客观多面的激励；对特殊岗位员工，则采用授权、成就、荣誉等主观性质激励手段，做到团队与个人的辩证高效管理。

### 3. 基于“现代心理健康双因素模型”信任原则下的授权下放：

传统的心理健康模型以心理疾病症状等消极指标作为诊断标准，具有绝对化的缺陷，其可靠性和有效性存在问题(戴维斯, 布格拉, 2004/2008)<sup>16</sup>。随着积极心理学的发展，研究者逐渐突破了仅以病症类消极指标作为判定依据的传统，融入了主观幸福感等积极指标，形成了心理健康双因素模型，简称DFM<sup>17</sup>。依据心理健康双维结构的积极和消极指标，可以将员工的心理健康状态划分为多种类型。

在融媒体转型时期，由于工作内容的变化，现代心理健康双因素模型中的保健因素和激励因素都发生了巨大的变化。保健因素不再仅仅包含包括公司的政策与管理、监督、工资方面，甚至变幻莫测的同事关系、新媒体变革中的工作条件、领导的决策水平等多方面都产生了变化。而由于高智慧型人才更注重社会比较下的相对公平，关注横向与纵向的对比，其产生不满情绪的阈值也产生了显著变化。

基于这些变化，维护知识型员工的心理健全更加需要多方考量。一方面，当代知识型员工的工作任务与内容日新月异，因此在保健因素上也要多元化，可以采取工作的多样化和丰富化管理方法，取代传统的“生产流水线”的管理模式，降低工作不合理安排所带来的不满因素。

另一方面，随着当代职员心理健康的影响因素不断变化，我们也应当注重保健因素的激励作用。比如领导职权的下放。知识型员工对工作价值和自我实现的期待较高，尤其是新媒体员工，普遍具有个性化特征和情绪化的处事方式。

王鑫强在文章中将心理素质量表由认知品质（包含12个因子，即反应的精确性、反应的敏捷性、反应的深刻性、创造的好奇性、创造的发散性、创造的开放性、实践的目的性、实践的应变性、实践的表现性、实践的迁移性、元认知的意识性、元认知的监控性）、个性品质（包含10个因子，即动力的求知性、动力的求成性、情绪的体验性、情绪的调控性、意志的坚韧性、意志的自制性、意志的独立性、自我的认知性、自我的体验性、自我的调控性）和适应性（包含6个因子，即学习适应性、生活适应性、生理适应性、社会适应性、人际适应性、职业适应性）三个维度构成<sup>18</sup>，而这些因子显著可以体现在组织对于员工的授权下放。

应当支持内部创业，给予适当范围内的决策自主权。激励措施的制定者应该对员工的多

<sup>16</sup> 王鑫强.心理健康双因素模型在大学生及其心理素质中的有效性研究.心理科学.Journal of Psychological Science 2016,39 (6) :1296-1301

<sup>17</sup> Keyes, 2014; Keyes & Lopez,2005; Suldo & Shaffer,2008; Wang, Zhang, & Wang, 2011

<sup>18</sup> 王鑫强.心理健康双因素模型在大学生及其心理素质中的有效性研究.心理科学.Journal of Psychological Science 2016,39 (6) :1296-1301

方面进行考察,可引入精密的量表对员工的才能进行高度了解,释放产能,充分给予每一位员工工作自主权,创新驱动,尤其鼓励内部创业,积极支持某些项目或业务的创业模式,鼓励分享成果。要跳出原有职位的束缚,选贤举能,以能力为配置导向,这样的激励方式不仅可以满足员工“跳槽创业”的欲望,稳定员工,还能激活企业内部的活力,构建知识型员工的学习氛围。在多元化的内部结构调整中,也会优化资源的配置,推进内部的分配机制科学化,最终推动激励机制—员工—企业的良性循环。

#### 4. 基于中国特色社会主义文化理论下, 兼顾过程与结果双重导向, 物质激励与精神激励动态结合:

党的十九大报告指出,要“坚持以人民为中心……必须坚持人民主体地位,把党的群众路线贯彻到治国理政全部活动之中,把人民对美好生活的向往作为奋斗目标”<sup>19</sup>。坚持以人民为中心,这是习近平新时代中国特色社会主义思想的价值旨向,具有深刻的理论逻辑、历史逻辑和现实逻辑。考虑到当前媒介市场化、媒体纵深融合大背景的复杂性,坚持“以人为本”的出发点对企业核心价值观的构建非常重要。在激励方式的选择上,应转变观念,生活化,人情化,采取愿景激励、情感激励等包容的方式,给员工持续的成就感与较为明晰的自身发展前景规划,不使企业和流水线生产的机器一样员工离心、一盘散沙,那将给媒介纵深融合带来巨大阻力。

对于员工对于非核心业务产生的创新型尝试行为都给予相应激励举措。尤其应该考虑到媒介深度融合中员工的工作环境、团队、内容、技能等重要影响因素的变化,企业不能以不变应万变,不仅要积极应对发展浪潮,甚至要提前做到“预判”,充分利用有技能、有才能的员工,在科技和行业的变革中探索新市场领域的开发与拓展,对于有成效或有前景的创业项目,多方鼓励,不能存在内部资金、部门构建方面的阻力;企业也应该主动承担试错成本,既重结果导向,也要兼顾过程导向,减轻员工创新创业的心理负担,同时也能增加相对成功率。

建立完善的保健—激励机制,将公司的盈利与个人利益挂钩,使工作成果“可见化”。可以借鉴国际强企的激励措施,如股权制,对于内部员工创建的企业,本人出资比例可以在0—30%以内,在一定时间内如果项目发展顺利,员工可以通过股票上市或从原公司回购股份,将个人利益与企业牢牢捆绑;而且,一旦创业成功,员工还可以从原公司获得物质激励。员工创业的主要目的就是要过把“老板瘾”,达到自我实现的个人目的地,所以在薪酬方面应制定优厚的薪酬待遇。让知识型员工成为无决策权的企业“合伙人”,带给员工主人翁感受,“不待扬鞭自奋蹄”。构建权限与职能的高效化管理体系。构建员工和企业双赢的局面。

#### 结 语

正如“996”工作制引发热议,知识型员工对于自身权益的保障重视度与他们的工作能力成正比。目光短浅的企业才会呼喊“加班是第一生产力”,其实从传统媒体单一传播和广告营销发展到新兴媒体产业相结合的纵深融合发展。在现实生活已经产生新媒体产业融合的新经济形态,因而媒介企业对于知识型员工大军的管理也必须进入“新常态”。

新兴媒体经济的发展必然实现企业内部和外部的资源共享,增强员工之间的信息对称流动,增强社会资源整合利用,从而创造出更大的社会价值。在此基础上必然会形成一批众多

<sup>19</sup> 董振华,习近平新时代中国特色社会主义思想的价值旨向[EB/OL],人民网,2018-05-30.  
<http://theory.people.com.cn/n1/2018/0531/c40531-30026440.html>



参与者的机构转型。利用无与伦比的新兴媒介传播和各种综合优势,整合资源,实现多样式媒体矩阵传播,已经成为多数知识型媒介企业转型的必然选择。传媒业知识型员工对工作情绪幸福感、认知职业幸福感和社会关系幸福感的体会与判断深刻影响着其对所在组织的认同与依赖,关乎创新绩效的改进和提升。在新兴媒体产业纵深融合的开始,不仅需要各个新兴媒体企业的参与,更多的是需要众多新媒体管理与组织者积极探索。

在管理和激励模式的不断优化推进过程中实现企业内部的良好互动,实现智慧型员工与产业、项目的高度融合,增强钱、物等资源的流通性,高效利用、可持续发展;形成独具竞争力的企业文化氛围,注重精神资源的储存;同时也规范管理行为,提高过程操作,接受各方监督。在此过程中必定扩大产业融合产业链,提升产业链多端的升级,扩大企业的生产力和影响力。

新兴媒体产业融合已经踏上前进的道路,与其用“风口浪尖”来形容她的发展潜力,不如用纵深化融合的有效推进来展望其美好前景。

#### 参考文献

- [1] Scott A. Cassidy, David J. Stanley. Getting From 'Me' to 'We': Role Clarity, Team Process, and the Transition From Individual Knowledge to Shared Mental Models in Employee Dyads[J]. Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 2019, 36(2).
- [2] Ming Zhang, Gai Chen. An Analysis of the Relationship of Career Calling, Career Commitment and Job Satisfaction on Knowledge Employees[P]. Proceedings of the 3rd International Conference on Culture, Education and Economic Development of Modern Society (ICCESE 2019), 2019.
- [3] 刘轶. 纵深、融合与反省——2010年我国文化产业研究现状及未来趋势的思考[J]. 社会科学, 2011(04): 184-192.
- [4] 石婧, 石长顺. 全息时代媒体融合纵深发展的三个维度[J]. 中国新闻传播研究, 2019(01): 103-112.
- [5] 孙松涛. 探析企业管理过程中的员工激励机制[J]. 经营管理, 2012(3): 86-88 [5] 贺佳, 吴绍琪.
- [6] 黄伟迪. 再组织化: 新媒体内容的生产实践——以梨视频为例[J]. 现代传播, 2017(11): 117-121
- [7] 高燕. 基于人力资源产权的企业知识型员工激励浅析[J]. 商场现代化, 2016(1): 40-41 基于知识型员工行为结构的薪酬战略[J]. 管理科学文摘, 2005(07): 29-30.
- [8] 杨东进, 冯超阳. 保健因素主导、激励因素缺失: 现象、成因及启示——基于“80后”员工组织激励的实证研究[J]. 管理工程学报, 2016, 30(02): 20-27.
- [9] 杨春华. 我国软件企业员工激励带来的思考[J]. 财经界, 2015(6): 885
- [10] 崔平丽. L公司知识型员工激励体系优化研究[D]. 西安: 西安石油大学, 2018.
- [11] 王鑫强. 心理健康双因素模型在大学生及其心理素质中的有效性研究. 心理科学. 2016, 39(6): 1296-1301
- [12] 陈斐, 邓玉林, 达庆利. 基于展望理论的知识型员工激励机制[J]. 东南大学学报(自然科学版), 2012, 42(05): 1016-1020.
- [13] 石姝莉, 周菲. 传媒业知识型员工工作幸福感对创新绩效的影响机制研究[J]. 现代传播(中国传媒大学学报)

报),2018,40(02):62-68.

[ 14 ] 董振华,习近平新时代中国特色社会主义思想的价值旨向[EB/OL],人民网,2018-05-30.  
<http://theory.people.com.cn/n1/2018/0531/c40531-30026440.html>

[ 15 ] 教育部高等教育司.全面振兴本科教育 推进高等教育内涵发展情况介绍[EB/OL].2019-02-26.  
[http://www.moe.gov.cn/fbh/live/2019/50340/sfcl/201902/t20190226\\_371171.html](http://www.moe.gov.cn/fbh/live/2019/50340/sfcl/201902/t20190226_371171.html)

## A Preliminary Study on the Motivation of Enterprise Knowledge Employees in the Deep Fusion of Media

Liu ziqin

(Hunan University, Changsha City / Hunan Province, 410000)

### Abstract:

General Secretary Xi Jinping presided over the learning opportunities in the era of omnimedia and media development in the Politburo of the CPC Central Committee. He stressed the importance to use the achievement of the information revolution for promoting the vertical and in-depth development of media integration. This also means that the news industry is facing challenges in terms of production concepts, media forms, and communication chains, and has new requirements for the development of media companies in the new environment. In the era of knowledge economy, the development of enterprises is increasingly dependent on knowledge capital and human resources. The competition between enterprises has been transformed from the competition of traditional products and resources into the competition of integrated factors including knowledge, management, innovation, etc. If enterprises want to gain competitiveness, they need to rely on the knowledge workers of enterprise knowledge carrier. In the new environment of deep integration of media, how to motivate knowledge-based talents and use their initiative and creativity have become issues that enterprise managers in the era of knowledge economy need to think deeply.

**Keywords:** Knowledge worker; media human resources; stimulation; In-depth media integration