

项目制管理:彰显报业特色新模式

他山之石

项目制又称项目责任制、项目化管理(MBP),是一种在规定的时间内、预算和质量目标范围内完成项目的管理模式。当前,媒介融合深入推进,主流媒体在理念、内容、技术、手段、采编流程、体制机制等方面深刻变革,报业的组织结构、产品业态都发生了很大变化。项目制作为一种新型管理模式和组织单元,以其灵活、机动、单一性等特点,逐渐受到报业管理者的青睐,成为媒介融合背景下强化报业管理、激发内在活力、彰显报业特色的新模式。

>>重构报业组织结构呼唤项目制创新

项目制之于报业,早有学者研究。巢建新认为,项目责任制既有职能制的组织性,又有项目制的灵活性,是符合现代报业发展的运作模式。作者2007年提出此理念时,报业正处于利好的厚报时代,传统科层制组织结构的弊端尚未显现,也未引起人们足够的重视。吴自立提出,项目制是报业机制改革的有效手段。从报业机制运行打开突破口的角度阐述了项目制的优势,当时正是2014年媒介融合元年,项目制的作用和优势尚未凸显。随着互联网的冲击,加之金融危机后续效应的影响,报业经营持续下滑,无论是大形势所迫,还是基于媒体个体自觉,转型融合已成大趋势。此时,以直线职能制为代表的传统管理模式,已越来越不适应媒介融合的要求。移动互联网带来的去中心化、开放和分享,要求以用户为中心,构建内外外部互联互通、资源协调共享的平台型组织和扁平化管理模式。中国报业融媒研究中心执行主任周劲认为,报业组织架构可采取“科层制+扁平化事业部”的新模式。项目制正是顺应了重构报业组织架构、强化扁平化管理、建立高效有序报纸组织形态的新要求。

媒介融合下的报业项目制,除了

具有组织灵活便捷、目标导向统一、任务化整为零、问题集中攻关等项目制的一般特性外,最突出的特点是打破了报业传统的科层建制,整合了能够推进项目的人财物资源,并赋予项目制互联网的时代基因。项目作为一个单元、一个核心,项目经理可根据项目生命周期各个阶段的具体需要,招募和遴选不同部门的员工,跨部室、跨职能、跨层级进行沟通组合,对社内资源进行重新搭配、优化调整。这一模式组建便捷、解散灵活、运行高效,较好地解决了传统科层制下决策流程长、协同意识弱、办事效率低的问题。同时,也有利于打造项目品牌,培养发现人才,为报业组织结构的深层次变革提供借鉴。

>>项目制实施效果分析

项目制在报业的印刷、发行、房地产、会展等经营领域都有成功案例,济南日报报业传媒集团在这方面进行了有益的探索。

1. 2019年全国两会报道

集团从各报网端招募采编骨干力量,组成“时政报道融合小组”赴京采访。其间,先后推出了《奋斗者的足迹点亮筑梦的济南》等系列报道,综合使用视频直播、VR、动漫、H5等新型传播方式,生产各类新媒体产品上百篇。在北京、济南两地分设前后方演播室,首次采用“5G+4K+VR”前沿技术,进行了60场次的京济连线直播、访谈录播,观看人数超过500万。

2. “一张报纸与一座城市的故事”融媒异地采访报道

“一张报纸与一座城市的故事”采访组由集团鲁中分社3名记者组成,北上南下,历时近两个月,采访了30位优秀莱芜老乡,通过融媒报道形式,全方位再现他们的家国情怀和奋斗历程。许多用户在“两微一端”为此组报道点赞:稿件接地气、很励志,写出了莱芜人的精气神。项目结束后,《一张报纸与一座城市的故事》

集结出版并录制光盘,荣获中国报业深度融合发展视频作品一等奖。

3. “徒步雪野,相约四季”全民徒步大赛活动

该项目由济南日报报业集团鲁中分社一个部室承担,赛事当天除分社增派工作人员现场帮助外,其余人员从社会招募,市场化运作。大赛利用无人机、VR、新华社现场云等,在“两微一端”进行图文直播、视频录播,赛前赛后在“报网微端屏”进行宣传预热和后续报道。从2016年开始,活动已举办9次,每次都有上万人参与,成为引领莱芜全民健身的品牌赛事。

从这些成功的案例可以总结出项目制的几个特点:一是项目契合了目标用户的需求,项目的策划和遴选较为成功。二是项目管理运作高效,尤其像全国两会报道,时间紧、任务重、责任大,团队在高强度的压力下,快速形成了分工明晰、团结协作、推进有序、落实到位的工作体系,每个成员心中都有时间表、路线图,责权利明晰。笔者在与两会“时政报道融合小组”成员座谈时了解到,项目团队每天多次召开报道分析会,发现问题、解决问题,推动各项工作不断改善,使项目质量不断提升。三是基于共同理想、共同事业和共同价值的员工聚拢在一起,进行自我管理,相互间充分交流,分享想法,启迪智慧,创新创造的激情和活力更容易迸发,团队成员亦有实现自我价值的成就感、愉悦感。四是无论是媒体宣传还是媒体活动,新媒体技术都融入了项目实施的全过程。媒介融合视域下,项目制已根植了以用户为中心、平等共享开放的互联网基因,这是新形势下报业项目制成功实施的基础。

“结构跟随战略”理论由美国学者钱德勒提出,他认为,当企业采取不同发展战略时,为了保证战略的成功,企业必须变革它的组织形式

来适应企业战略的需要。报业项目制的探索,为打破科层制集权、深度推进报业组织结构调整提供了可能。

>>推进报业项目制的几点建议

1. 打好项目选题立项基础

坚持用户中心导向,把追踪用户终端需求、改善用户终端体验作为选题立项的根本,从项目选题开始就链接用户终端,围绕用户展开。坚持问题意识导向,通过项目攻关,集中人力物力财力打通阻碍项目进展的关键节点;坚持创新创造原则,鼓励个体放开思维,大胆创新,自由发挥,尽情燃烧头脑风暴,让更多的创新项目孵化出来。必要时可在媒体内部创立项目孵化基金、建立媒体项目库等,让更多项目、成为报业新的经济增长点。

2. 正确处理项目制和原岗位职责的关系

项目制赋予项目负责人很大的资源调配权限,从理论上讲,项目成员一旦进入项目组,在特定的时间段将全身心投入到项目工作中。但现实情况是,有的项目成员不得不扮演多重角色,既要完成项目任务,又要兼顾原岗位工作。双重角色、双重任务让团队成员应接不暇、疲惫不堪。因此,从单位领导到项目领导、项目负责人都要为项目制立规矩、亮绿灯、统筹协调,让团队成员在项目期内真正与原岗位脱钩,营造良好的创新创业创优环境。

3. 注重从项目团队发现培养人才

项目制既为个体自主参与项目、提升综合素质、展示能力水平提供了平台,也为组织发现人才、培养人才创造了机会。报业管理者不仅要给优秀项目团队给予奖励,更要对团队中表现突出的成员给予奖励,为他们打开职业上升的通道,提供更加广阔的舞台和空间,让有为者有位,实现个人发展和组织发展双提升。

(作者:李鹏 单位:济南日报报业集团鲁中分社)

一线手记

杜绝差错 要“不唯上 不唯书 只唯实”

发现领导审核签字过的稿件中有差错的改不改?新华社通稿上发现差错而新华社没有更正的,改不改?转载权威媒体见报过的稿子上发现差错,改不改?

这些可能算不上问题的问题,在实际操作中恰恰还真成了问题,那就是记者编辑不敢动校检环节不愿改。

一段时间以来,领导签字稿、新华社稿件中多次发现差错,有的改了,有的没改。以今年8月份出版情况为例——

8月28日第12版,新华社通稿《从试点改革迈向依法改革——写在新土地管理法及房地产管理法诞生之际》中,一个文件名出现差错。原文是“2014年底,中央印发《关于农村土地征收、集体经营性建设用地入市、宅基地制度改革试点工作的意见》”,少“制度”2字。8月29日第10版头条“总书记关心的百姓身边事”专栏,新华社通稿《共同呵护好孩子们的

眼睛》一文中提到的“武汉市青少年视力低下防控中心”,“防控”错误,应是治理的“治”。以上两处差错,新华社直至截稿前没有改稿。

《光明日报》8月12日头版头条文章《安心坚守只为粮安天下》,《河南日报》8月13日06要闻版全文转载。转载时对照《光明日报》原文发现,文中多处出现的“封丘农业生态实验站”,有一处还是错成了“试验站”。同样,在日常报道中,经常会涉及郑州、开封、洛阳的几处“实验区”“试验区”,也会有记者编辑把“航空港实验区”(郑州航空港经济综合实验区)跟“中国(河南)自由贸易试验区洛阳片区”中的“试”“实”搞乱。

以上差错,我们及时纠正后都没有见报。

8月9日第7版一篇采访省体育局局长万旭寄语二青会河南代表团的稿子,《展现中原大省的竞技水平与精神风貌》一文第3段,在叙述完各级领导关怀,省体育局表示河南代表队将“牢记使命、不负重托”后,结尾一句话是“这一切都为我们参加二青会奠定了

扎实的思想基础,也为我们树立河南形象,把河南建设为体育强省、把中国建设成体育强国作出自己积极的贡献”。我们认为这句话存在语法差错,建议将“也为我们”改为“也激励我们为”。但最后未作修改。

原国家新闻出版总署发布的关于优秀报纸评比标准规定:一个语法差错扣2分,一个错字扣1分。可见语法差错的分量更重。如果一个对开版上见报1个语法差错,这个版见报字数是7000字,那么差错率就高达万分之2.86,不仅该版不能被评上中国新闻奖一等奖;如果恰好被年检抽查,整个报纸全年考核就接近不合格了(合格要求差错率在万分之3以下)。

有人认为,新华社发的通稿,领导活动稿子,早经过各级负责人层层审核过了,怎么还会有错呢?会不会是我们水平不够或者认识不到位?还是心存“敬畏”不去质疑不敢触碰?

杨绛先生在《我们仨》一书里,提到过一件钱锺书先生的轶事:在翻译《毛泽东选集》时,钱锺书发现原著上

有一段文字说“孙悟空钻进庞然大物牛魔王肚里去了”,认为不对,他坚持说“孙猴儿从来未钻入牛魔王腹中”“孙猴儿是变作小虫”“铁扇公主也不能说是‘庞然大物’。毛主席得把原文修改两句。”事情反映到胡乔木那里,胡乔木调了全国不同版本的《西游记》察看后认为,“锺书没有错”。于是后来出版的《毛泽东选集》中这段文字就被改为:“铁扇公主虽然是一个厉害的妖精,孙行者却化为一个小虫钻进铁扇公主的心脏里去把她战败了。”

后来有人据此撰文指出:其实在这之前,也有人怀疑过原文是否恰当,但由于是毛主席写的社论,就觉得碰不得。

有道是:天下大事必作于细,古往今来必成于实。早在延安整风运动时,陈云同志就提出了“不唯上、不唯书、只唯实”的科学论述。在我们的报纸宣传工作中,要勇于从实际出发,调研取证、去伪存真,对拿准了的上级领导讲话、通稿文章中出现的“瑕疵”进行商讨纠正,这正是践行“三严三实”的工作表现。(河南日报 高峰)