

左手压力 右手鼓励

管人难,难就难在管理者对人性的理解难免失之偏颇。上个世纪60年代,管理学大师 Douglas McGregor 发现管理者有两类,他们对人性的基本假设截然不同。

一类管理者认为:人生性懒惰,游手好闲,所以必须施加压力,才能提高工作效率。这种观点,McGregor 称之为 X 理论。

另一类管理者认为:人喜欢工作,正如喜欢游戏一样。人天性希望把事情做好,所以,必须鼓励、授权、激发员工的内在工作热情,才能提高工作效率。这种观点,McGregor 称之为 Y 理论。

如果管理者能够充分认识到人的两面性,既认识到人的 X 一面,又认识到人的 Y 一面,在管理上既施加压力,又给予鼓励,做到左手压力,右手鼓励,“两手抓,两手都要硬”,一手胡萝卜,一手大棒,那么,管人就管得好些。

压力产生动力。鲑鱼效应说的是,渔夫捕到的沙丁鱼在运送过程中大批死亡,但是,如果在沙丁鱼中放入一条食肉大鱼鲑鱼,沙丁鱼为了回避鲑鱼,变得紧张兴奋,所以反而活得 longer。“鲑鱼效应”虽然不是学术界认可的一个概念,但是在中国文化里面相当流行。且不管这个故事是否真实,这个道理在生活中却常常得到印证。

在管理咨询的经历中,我也发现,那些敢于施加压力的管理者,他们的团队业绩都不错,但是人员流失比较严重。施加压力有个度的问题。管理学上有个 Yerkes-Dodson 定律,说的是从管理成效上看,压力过低和过高,都会起反作用。管理者施压的尺度拿捏得好,员工接收到的压力就是积极压力,否则,就是消极压力。

无独有偶,鲑鱼效应揭示的是人的 X 一面,皮革马利翁效应揭示的是人的 Y 一面。皮革马利翁是希腊神话中的一个雕塑家,他全情投入地雕塑了一个美女,视其为有生命的女人,这个美女居然活了。心理学家 Robert Rosenthal 做了一个有趣的实验,他把一大批小学生随机选出一部分,对他们说,他们很有潜力,结果,几个月过后,这些随机挑选出来的学生成绩真的超过了其他学生。这就是 Rosenthal 效应,也叫期望效应。应用在管理上,期望效应意味着,管理者对员工寄予厚望,员工就不忍心让管理者失望。

心理学家发现,表扬可以塑造正确的行为,而批评只能惩罚错误的行为,并不能让员工学会正确的做法,而且,由于惩罚是管理者施加的,弄不好会削弱员工对管理者的信任。

尽管一般说来给予鼓励比施加压力重要,但是一味鼓励,从不施加压力的领导人也大有人在。这样的管理者并不称职。他们容忍低业绩,挫伤高业绩员工的士气。

我见过一些管理者,手里只有胡萝卜,没有大棒,另一些管理者,手里只有大棒,没有胡萝卜。还有第三种管理者,左手拿着胡萝卜,右手拿着大棒,但是面对每一位活生生的员工,他们左右手挥舞得并不协调。

优秀的管理者知道不同的下属在不同的阶段需要多少剂量的压力、多少剂量的鼓励。你知道吗?

(风里)

华谊兄弟的“明星股东”效应管理

□ 刘子虞

2009年10月30日,创业板华谊兄弟收盘70.81元,涨幅高达147.76%成为当日创业板第四位,王中军身家一日暴涨至31.09亿,而华谊兄弟的明星股东们所持市值也共同飞升,冯小刚超过2亿元,张纪中和黄晓明则超过1亿元,李冰冰等九位明星也一跃成为千万富翁。

华谊对人才的重视

华谊兄弟一路走来,始终信奉重视人才的原则。初期对投资方向的评估与把握直接关系到创业的命运,与那时还不是非常有名的冯小刚和陆川签约合作,成为了华谊的低成本高质产出

的宝。华谊兄弟更看重的是冯小刚的艺术创作能力和未来发展的潜力,为此华谊毫无保留的为其提供支持和帮助,给予充分的尊重和信任,不断创作出符合电影市场需求,且高质的影片。在这个过程中,不惜重金打造冯小刚及其团队的成长成为了华谊历史上最有代表性的培养机制。

在知识产权和智力资源成为流行文化和娱乐产业核心的今天,人力资源显然更成为了最重要的生产力。除了一二线的核心艺人,华谊兄弟旗下的影视公司、广告公司、音乐公司及艺人经纪公司等业务骨干,也有不少持股人,而五年以上的老员工,差不多个个持股,这样最大程度上调动了他们的积极性,可见华

谊对人才的重视。

华谊核心股东艺人

2005年华谊遭遇了艺人大跳槽的危机,陈道明、胡军、佟大为、夏雨、杨紫琼、刘嘉玲、关之琳、吴君如等华谊明星转投橙天娱乐,原因是追随了华谊兄弟经纪公司原总裁王京花。而范冰冰则是拥有了自己的工作室,因此离开了华谊兄弟。这样一来,华谊遭受到的跳槽危机,更让他们意识到明星人才对公司的重要性。

2007年华谊为了留住李冰冰,开出了当时的天价8000万元,当然李冰冰解释选择留下,还存在着多年合作关系的原因。而大牌导演冯小刚据说也曾遭

遇挖角,香港英皇更是开出了1亿元,而冯小刚回应还有其他价格更高的请求转会标价,然而他依然选择留下,主要还是与华谊之间的情份,以及他华谊股东的身份,想来也不会轻易离开。

华谊兄弟创业板上市,经过一系列的资本战略管理,终于成为了中国最大的民营娱乐集团,通过不断的融资扩张,成功地进行了多元化发展,占领了行业内重要的市场份额。虽然创业板初期遭遇了缩水,但据华谊方面表示创业板只是一个融资渠道,未来的发展是产业化的发展方向。与此同时,建议华谊兄弟目前不要过度依赖冯小刚团队导致盈利模式单一,而是需要更多的合作导演和明星,势必将娱乐圈的明星效应进行到底。



管理故事 Guanli Gushi

一群聪明绝顶的猴

□ 樊宇明

从前有一座山,山上草木繁盛,四季花果飘香。山里生活着很多猴子,他们划地而居,分成很多个猴群。每一个猴群都在各自的领地内无忧无虑、愉快地生活着,群体不断壮大。

有一年春、夏大旱,很多草木都枯死了,猴子们都感到一场灾难即将降临到他们身上,于是都加倍警惕,注意着周边环境的变化。

有一天,有猴发现山北有一处地方起火了,风助火势,大有蔓延的趋势,于是猴子们便惊慌起来了。为了应对这种突然而来的变故,每一个猴群都选出一只最聪明的猴子共同组成一个应急智囊团来研讨应对之法。



智囊团很快开始工作了,他们聚集在山顶上一棵大树周围,各自发表着自己的高见。因为大家都是来自于各个猴群最聪明的猴子,都

认为只有自己的方法才能拯救满山的猴子们。一连几天,这些绝顶聪明的猴子们各抒己见,激烈地争论着,只到筋疲力尽也没有一个统一

的意见。

山上的猴子们看到智囊团几天也没找出一个好办法,而大火就快烧到自己的屁股了,都按各自的方式逃命去了。只有那个智囊团的成员们在大火烧来的时候还在争吵,最终被大火吞没了。

启示:太多的聪明人聚在一起并不一定能办出聪明的事情。我们在管理一个企业时经常犯这样的错误,满以为高薪招收一批聪明的员工就能经营好一个企业,最终却碰得鼻青脸肿。这就是为什么说“三个臭皮匠赛过诸葛亮,而三个诸葛亮不一定抵得上一个臭皮匠”。造成这种现象的主要原因是大家缺乏统一的理念与价值观,缺乏作为一个团队最基本的东西。

管理日记 Guanli Riji

只为成功找方法 不为失败找理由

□ 小肥羊餐饮连锁有限公司首席执行官 卢文兵

韩国现任总统李明博的成长道路折射出一种人性的光辉,并深刻地揭示出了获取成功的秘诀,那就是竭尽全力!它表现在两个方面:一方面是常怀感恩,绝不抱怨。在他看来,公司提供了有利于他做事的职位和职责,因此没有不认真做事的理由。另一方面是绝不简单做事,而是竭尽全力。用他的话说,他每次提出的目标都高于老板的目标,并总是竭尽全力去实现。正是由于这样的心态,才使得李明博不断地超越自我,实现着人生的理想。

对于有志于在小肥羊公司做出成绩的每一位员工而言,公司已经为他们提供了一个施展才能的平台,能不能做出成绩,能不能取得进步,关

键在于他们自己的努力。我想,我们都应当向李明博学习。只为成功找方法,不为失败找理由。

然而,不管是出于什么样的原因,许多干部仍然不能正确对待困难和问题。遇到情况时,很容易陷入找借口、推卸责任的圈子里去。

面对困难,有两种选择,一种选择是找理由,但是找理由只能造就平庸,理由会牵引你原地踏步甚至倒退。许多人之所以平庸一生,原因就是万事都找理由,都有借口。找理由实际上是通向失败的阶梯,因为在找理由的背后隐藏着的是人性中的逃避和不负责任。寻找借口唯一的好处就是把自己的不作为、不勤奋披上合理的外衣,把自己的过失精心掩盖,把自己应该承担的责任转嫁给他人或者公司。所以理由越多,惰性越大,从而导致进取意

识和创新意识的缺失。长此下去,小失败的累积,最终会导致大失败,就会跟不上公司快速发展的步伐,沦为平庸者。而且,找理由只能掩盖一时一事,在时间和事实面前,任何理由和借口都是苍白的。

面对困难的另一种选择是责任。选择了责任,你的路是向前的,你的思维是积极的,责任会鞭策你不断地想办法,解决各种问题。就如同李明博那样,竭尽全力,不断超越自我,迈向一个又一个成功的台阶。

竭尽全力,就是抛开任何私心杂念,不给自己任何偷懒和敷衍的借口,集中心智,把意识的焦点对准如何解决问题,去创造生命的奇迹,感悟奋斗的乐趣。

对于一些顽固的、长期解决不了的问题,许多人往往感叹“我已尽力了”。其实,这不过是不愿意接受挑

战的借口。做任何事情,一定要先把“不可能”的戒律放一边,而只想是否完全尽力,是否想尽了一切办法、穷尽了一切可能。当你真正经过一番努力奋斗,就会知道所谓“难”,其实只是你自己的“心灵桎梏”。因为,我们将心灵的焦点对准“难”的时候,头脑就会加速运转,找出千万个理由,证明真的很“难”,而当我们一心一意地去解决问题的时候,就会调动周身所有的神经,尽力挖掘自己的潜能,整合所有可利用的资源,问题反倒容易解决。所以,只要不断努力,开发的潜能就会越来越大,能力提高得就会越来越快。努力不够,就不知道自己的潜能到底有多大,能力的提高当然也会受到限制。

所以,不要给自己的人生打折扣,应该铭记:只为成功找方法,不为失败找理由!

图说管理 Tushuo Guanli

“十图”教你管理员工(上)

□ 佚名

考核发掘员工的潜能,引导其充分发挥自己的能力,更好地实现自己的价值。



碗如果端不平,里面的水就会不断地流失。企业中,管理者对管理原则的运用也是如此,只有一碗水端

平,做到公正、公平、合理,才能服众,才能调动员工的工作积极性和主动性。



作为一个领导者,最聪明的领导方法不是告诉属下怎么做,而是教会属下如何去思考。如果不能让属下

学会思考,仅仅使其成为自己的执行工具,那么企业就无法打造一支强有力的团队,也无法持续地、长久地发展下去。



作为企业管理者,在加强员工业务

培训,多途径提高员工素质的同时,也要与时俱进,加强学习,不断接受新的知识和信息,提高自身素质,适应新时代企业的发展要求。



在企业的发展过程中,管理者只有身先士卒,敬业爱岗,严于律己,带头把企业提倡的先进理念付诸行动,才会激发员工的工作积极性,使员工全身心地投入到工作中去。管理者的带头行为,模范人格,是鼓舞士气、攻克难关的有效精神武器。(待续)

【延伸阅读】

以“多元化”平衡“季节性” 华谊兄弟回购 华谊音乐之考

5月27日,记者从一位接近该公司高层的人士了解到,今年6月份,华谊兄弟影院板块中的第一家影院将在重庆开张,同时,与美国影业公司合作的《谍海风云》将一起走进华谊兄弟影院,杀入6月档期。

5月中旬,华谊兄弟宣布完成回购华谊音乐51%的股权。该公司副总经理、董秘胡明接受记者采访时承认,公司目前正着力于网络、海外市场以及销售终端市场的开拓,这些业务的开展日后将对公司的财务稳定,产业链完整起到关键作用。

随着文化产业振兴政策出台,文化产业融资开始解冻。国内大型影视文化企业中影集团、上影集团、珠影集团上市的步伐进入操作阶段。同为民营企业的保利博纳明确将在两年内登陆纳斯达克。

文化传媒行业分析员指出,华谊兄弟“第一股”的竞争优势将随着同业上市越来越微弱。因此在资本市场上筹集到12亿资金后,该公司立刻将其中6.2亿元募集资金补充到影视产品的翻倍生产中;另外1.3亿元投入了终端市场院线影院的建设。

华谊兄弟第一季报还预告,该公司二季度财务状况将继续出现同比下滑的情况。公司董秘胡明表示:“华谊兄弟目前的业务类型仍以内容为主,难免受季节性影响。因此,公司将尽快推进板块业务多元化以稳定财务。”

5月15日,华谊兄弟在与陈天桥的盛大进行数次谈判后,宣布拟用公开发行股票超额募集的资金投资,回购华谊音乐51%股权,价款为3445万元。

宣布收购计划时,王中磊虽然也表示“近几年整个音乐行业比较低迷”,但透露公司将通过在海外举办华谊群星演唱会来增强盈利能力。

“我们对实现目标有信心,关键在于做渠道。”胡明表示。为了达到华谊音乐的年度实现净利润目标,华谊音乐将从传统的唱片业务转型做现场音乐,做演出,承办高端、大牌歌手演唱会、客户见面会等。以此保证音乐板块能够带给公司稳定的收益。

除了音乐,华谊兄弟的第二投资重点是院线渠道。胡明告诉记者,今年6月,该公司旗下第一家影院将在重庆开张。第二家选址位于上海的影院预计也将在世博会结束后开张。

“我们近期在海外市场的渠道拓展也有所变化。”胡明透露,以东南亚市场为例,华谊兄弟已经从承包给当地公司发行、营销转变为国际部的营销团队亲自参与海外发行、营销,以此提高利润。(王文)