



中视星驰



# 千禧一代 人才保留与激励

中视星驰 | 2019.11.14

XINGCHI MEDIA



# Contents

**01 何为千禧一代**

---

**02 价值观解读**

---

**03 星驰传媒管理实践**

---

A large red inverted triangle graphic with a thick border, pointing downwards. It is positioned on the left side of the slide, partially overlapping a grey horizontal bar.

**01**

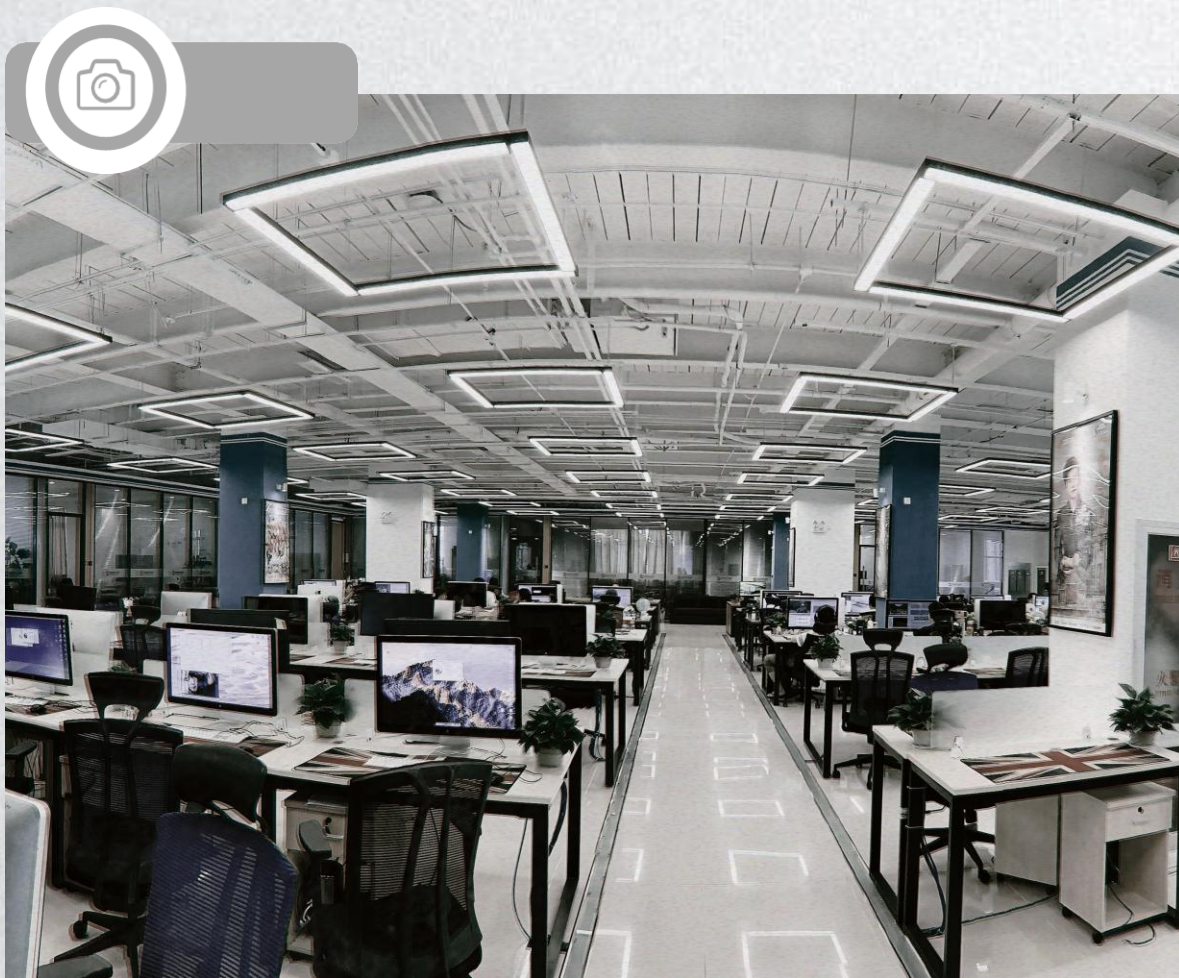
# 何为千禧一代

## 何为千禧一代

出生在1990年，年龄29，本科毕业7年，研究生毕业5年。

出生在1995年，年龄24，本科毕业2年，研究生毕业。

# 何为一千禧一代



星驰传媒

90后 , 75%

95后 , 31%

# 何為千禧一代



# 何为一千禧一代

一千禧一代有个性，但是 **we are family**

20万年前  
早期智人



12万年前  
尼安德特人统治欧洲  
(晚期智人的一种)



3万年前  
现代智人成为唯一人种



1.4万年前  
现代智人迁徙到美洲



1天前  
坐在你旁边的工位上



## 何为一禧一代

没有生理差异，那**差异**何在？



# 何为一千禧一代

## 社会环境

物质生活优越

是5年前同期个人  
存款的3-5倍

## 科技环境

移动互联网和  
内容大爆发

PC-互联网-  
移动互联网

## 家庭环境

独享父母的爱

首次出现平均  
每户子女数小  
于1

## 家校环境

管教更民主

愿意听孩子意见  
的父母19%涨至  
29%，愿意听孩  
子辩解的老师  
48%涨至53%

## 校园环境

课业负担更重

平均课外班时间1  
小时涨至3小时

A large, red, inverted triangle graphic with a thick border, pointing downwards. It is positioned on the left side of the slide, overlapping a light gray background element.

**02**

# 价值观解读



# 价值观解读

**自我**——以对某领域的深刻理解和成果来定义自我

**现实**——积极获取资源来发展自己的领域

**平等**——和任何人对话的方式都是一样的

**包容**——接受同伴跟自己之间的差异

**适应**——知道对什么人要展现什么形象

A large red inverted triangle graphic with a thick border, pointing downwards. It is positioned on the left side of the slide, overlapping a light gray background element.

**03**

# 星驰传媒管理实践

## 星驰传媒管理实践

- 激励与绩效管理
- 共同创业的阿米巴模式
- 打破工作与生活的边界



## 绩效与激励——核心人才保留



行业背景：

- 爆发式增长，人才严重供不应求；行业封闭，跨行业人才流动困难。
- 公司内部人员相比于外聘自由工作者，月税后收入差距100%以上

2017年底，月主动离职率**15%**，其中包括大量的核心人才。

2019年2月，月离职率**11%**，其中主动离职率**6%**，其中**1**名核心人才流失。

2019年6月，月离职率**5%**，其中主动离职率**3%**，3月之后再**无**核心人才流失。

95后人才保留，尤其是核心人才保留是公司2年以来的攻坚战。

# 绩效与激励——核心人才保留

原则：

1、紧张刺激，公平公开，有所成长

2、立体化激励：即时激励（月度）

中期激励（项目奖）

年度激励（年底工作室分红） 长期激励（股权期权）

3、岗位市场稀缺性越强，激励越强

4、人才级别越高，激励越强

5、激励越短期，越刺激



考核类别	级别	激励类别	考核结果	应用	发放
月度	剪辑组P序列 人员	项目即时激励	A	2a=月薪*20% 2b=月薪*30% 2c=月薪*40% 3a、3b=10000元	次月随工资一 同发放
			B、C	无	
			连续三次C	淘汰	
	非剪辑组P序 列人员		A	月薪*10%	
			B、C	无	
			连续三次C	淘汰	

# 绩效与激励——核心人才保留



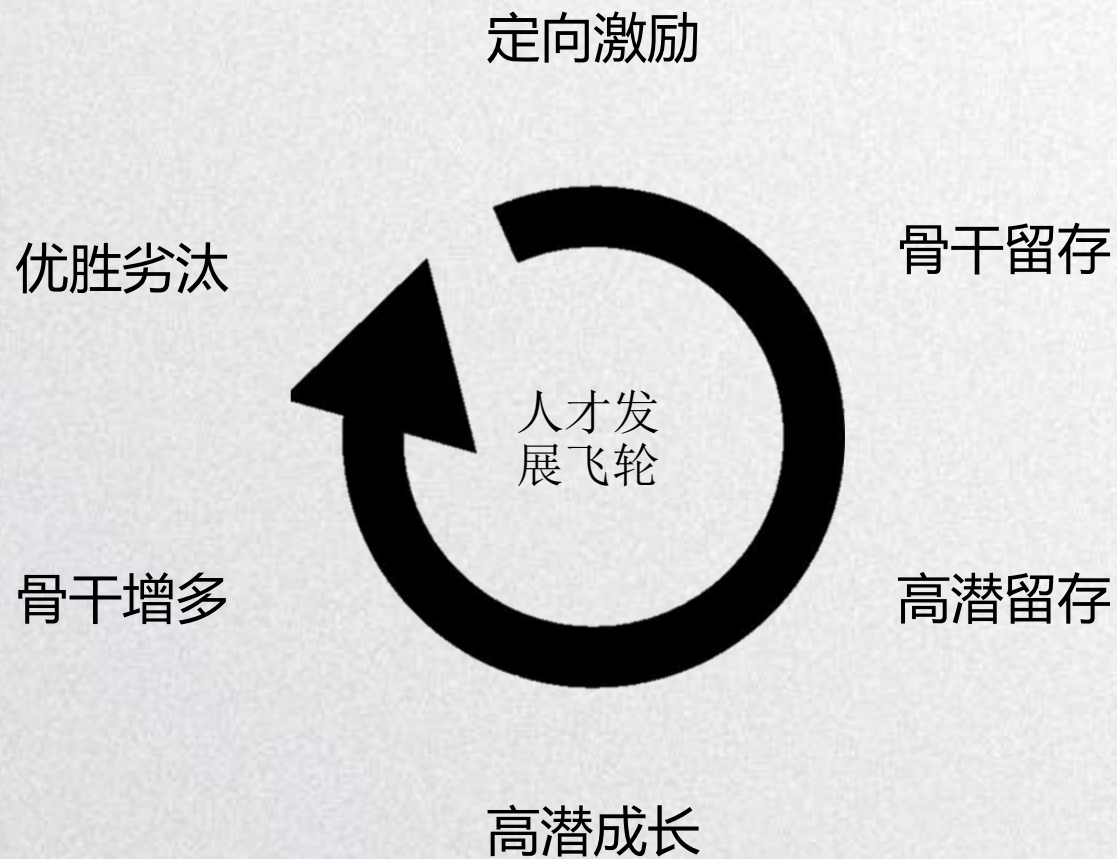
## 绩效与激励——核心人才保留

关键点：

- 1、指标制定取得主管和员工的充分认可；
- 2、月度考核强制分布，保证A的稀缺性；
- 3、做好绩效面谈，说服员工有理有据；
- 4、不同职级之间做横向对比，认可初级人才的潜力和优秀表现；
- 5、表现持续优秀的，就持续获得激励，绝对不轮流坐庄。



# 绩效与激励——核心人才保留



# 阿米巴（工作室）模式实践



## 痛点

Team leader难以从公司角度思考问题，难以将公司压力传递至一线，员工状态不理想

## 原则

市场中有独立公司的，都可以成为工作室

## 原因

激励因素失效（双因素理论、需求理论）  
假设激励因素是外部的

## 破局

采用阿米巴（工作室）模式进行业务单元拆分和独立，让员工参与到共同创业的过程中

让员工拥有掌控感——  
阿米巴（工作室）模式实践



# 阿米巴（工作室）模式实践

人力资源部

财务部

市场部

新媒体部

技术部

星驰无边界组织

星驰组织边界

外部支持团队

剪辑外聘

包装外聘

花字外聘

剪辑工作室1

剪辑工作室2

剪辑工作室3

包装工作室

花字工作室

后期支持部门

（管理部

调色

DIT

统筹）

好燃工作室

（前期事业部）

前期支持部门

（商务）

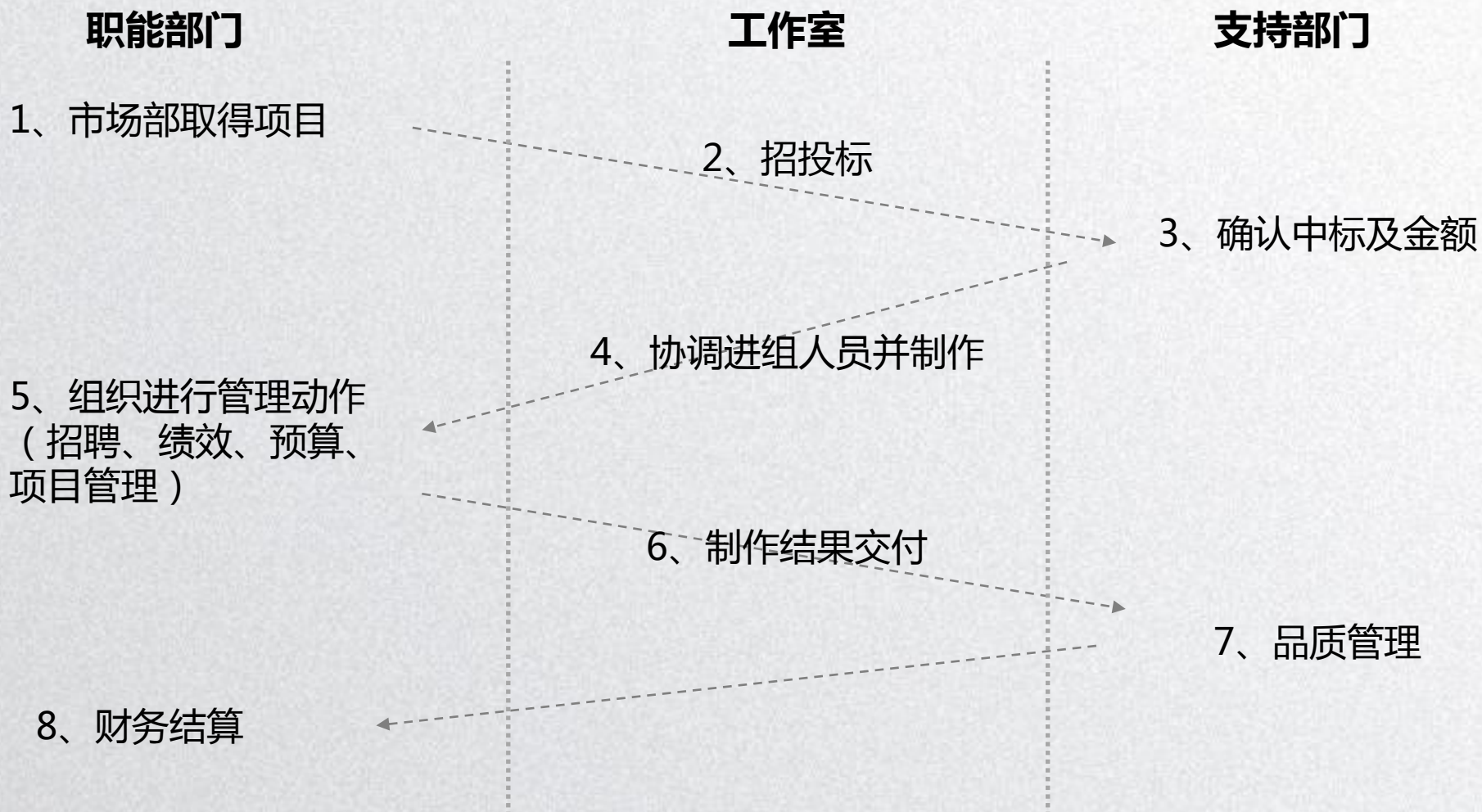
外部支持团队

导演组外聘

制片外聘



# 阿米巴（工作室）模式实践



# 让员工拥有掌控感——阿米巴（工作室）模式实践

衍生管理控制节点：

1、工作室运行情况透明化，开放至工作室负责人，提高成本意识

项目损益汇总表2019									
工作室名称：剪辑工作室1-蒋宇									
序号	项目名称	项目性质	项目状态	项目收入小计	项目支出小计	人员支出	工位分摊	即时激励	项目奖金
1	闺蜜说	非主导	7月结束	93,851.47	93,851.47	75,928.93	11,400.00	3,300.00	-
2	UNINE蹦吧	非主导	7月结束	54,104.52	54,104.52	43,175.00	7,600.00	1,300.00	
3	奔跑吧3	非主导	7月结束	294,791.13	294,791.13	260,091.13	24,700.00	10,000.00	
4	花样中国	非主导	7月结束	348,061.25	348,061.25	321,851.24	15,200.00	8,000.00	
5	UNINE蹦吧夏日版	非主导	8月结束	36,904.28	36,904.28	33,104.28	3,800.00	-	
6	摇啊笑啊桥	非主导	正在进行	6,514.20	6,514.20	6,514.20	-	-	
7	故事里的中国	主导	8月开始	1,940,000.00	198,800.00	-	-	-	
8	燃烧吧!少女	非主导	7月-8月	28,051.03	28,051.03	24,176.41	3,800.00		
9	时尚大师	非主导	7月-10月	15,982.32	15,982.32	12,182.32	3,800.00		
10	我心舞动	非主导	8月结束	53,016.76	53,016.76	49,216.76	3,800.00		
11	谁是终极英雄	非主导		18,146.12	18,146.12	14,346.12	3,800.00		
12	空档	非主导			63,074.26	6,074.26	57,000.00		
	<b>合计</b>			<b>2,889,423.08</b>	<b>1,211,297.34</b>	<b>846,660.65</b>	<b>134,900.00</b>	<b>22,600.00</b>	-

备注：项目收入为内部结算确认单的金额

# 阿米巴（工作室）模式实践

衍生管理控制节点：

2、人员项目看板，在弹性工作的环境下，将人员管理精确到天

		9月																																
二级部门	姓名	二级部门	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
包装工作室	潘俊丞	包装工作室	时尚大师	时尚大师	时尚大师	时尚大师	终极英雄	终极英雄	终极英雄	少女调休	时尚大师	时尚大师	歌唱祖国	歌唱祖国	UNI NE	UNI NE	UNI NE	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国						
	霍胜达	包装工作室	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	时尚大师	时尚大师	时尚大师	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国			
	杜乾坤	包装工作室	花样调休	时尚大师	时尚大师	时尚大师	时尚大师	时尚大师	时尚大师	时尚大师	时尚大师	时尚大师	歌唱祖国	时尚大师	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	故事	故事		
	金硕	包装工作室	闺蜜调休	时尚大师	时尚大师	时尚大师	时尚大师	时尚大师	时尚大师	时尚大师	时尚大师	时尚大师	歌唱祖国	时尚大师	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	时尚大师	时尚大师	时尚大师	时尚大师	时尚大师	时尚大师	时尚大师	时尚大师		
	夏俊平	包装工作室	终极英雄	终极英雄	花样调休	花样调休	花样调休	花样调休	花样调休	花样调休	花样调休	花样调休	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国		
	郑翔	包装工作室	终极英雄	终极英雄	终极英雄	终极英雄	终极英雄	终极英雄	终极英雄	终极英雄	终极英雄	终极英雄	歌唱祖国	终极英雄	终极英雄	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	终极英雄	终极英雄	终极英雄	终极英雄	终极英雄
	王筱涵	包装工作室	终极英雄	终极英雄	终极英雄	终极英雄	终极英雄	终极英雄	终极英雄	终极英雄	终极英雄	终极英雄	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国						
	巩秋明	包装工作室	歌唱祖国	一堂好课	追我吧	追我吧	一堂好课	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	一堂好课	一堂好课	一堂好课	一堂好课	一堂好课	一堂好课	一堂好课	一堂好课	故事	故事	故事	故事	故事	故事	故事	故事	故事	故事	故事	故事	故事	故事	故事	
	冯小梅	包装工作室	幸福账单	幸福账单	幸福账单	幸福账单	一路成年	幸福账单	一路成年	少女调休	终极英雄	时尚大师	歌唱祖国	歌唱祖国	国家宝藏	歌唱祖国	国家宝藏	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	回家	回家	回家	回家	
	郑智勇	包装工作室	幸福账单	幸福账单	幸福账单	幸福账单	一路成年	一路成年	时尚大师	少女调休	终极英雄	终极英雄	歌唱祖国	歌唱祖国	少女调休	追我吧	一堂好课	追我吧	一堂好课	回家	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	回家	回家	回家	回家	
	刘津	包装工作室	少女调休	学院海报	歌唱祖国	歌唱祖国	终极英雄	歌唱祖国	幸福账单	一路成年	故事	故事	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	少女调休	追我吧	一堂好课	歌唱祖国	歌唱祖国	故事	故事	故事	故事	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	歌唱祖国	故事	故事	故事	故事		

# 阿米巴（工作室）模式实践

衍生管理控制节点：

3、集中力量时人员更好调配，亲兄弟明算账

星驰内部费用转移单			
			编号：
费用项目		转出方	
转移金额		转入方	
基本情况说明（财务部完成）			
制单人	财务负责人	转出方负责人	转入方负责人
备注：1.内部费用转移单由财务部统一存档，作为不同公司、工作室、部门间人员借调、费用结算的依据。			
2.如果是员工成本结算，还需附上该员工调转记录及工资单。			
3.如果是日常费用结算，还需附上费用对账明细表及发票复印件。			
4.内部费用转移由财务部发起、核对并顺序编号，以便查阅。			

# 阿米巴（工作室）模式实践

衍生管理控制节点：

- 4、内部工作室和市场同类公司做比较，充分进行市场竞争，提升制作能力及性价比
- 5、绩效管理更加灵活、落地，方便在公司整体框架下（一级指标、271分布），根据不同工作室特点进行定制化绩效管理方案（二级指标、绩效面谈），利于绩效管理系统自我修复

后期项目考核表（月度）					本期考核成绩：_____		
项目	《_____》	启动时间	年 月	预计结束时间	年 月	周期	个月
姓名		人才属性		入职日期		职级	
一级部门	后期部门	二级部门	剪辑工作室2	直接上级	殷嘉男	岗位	剪辑
项目考核（_____年_____月）							
目标设定				目标考核（1分制）			
Objectives	Key Results	权重	员工自评	主管评分	考核结果及说明		
确保自己负责的内容是高质量的	工作量与效率（与正常项目平均工作量对比）	10%	1	1	考核结果参考员工自评成绩，但以主管打分为主： A：0.8-1分，该Kr表现优秀，完全达到或超出预期； B：0.4-0.8分，该Kr需要通过适度调整以达到目标； C：0-0.4分，该Kr完全没有达到预期，需要大力改进		
	剪辑逻辑，保证每part的完整性与情绪变化，单part在整期当中突出人物、事件、节奏	15%	0	1			
	基本功，镜头语言正确，音频轨使用正确，音比标准化，气口舒服，工程储存、设置规范	10%	1	1			
	有创新意识，每次任务有内容或手法上的“闪光点”	10%	0	1			
努力提升自己的制作水平（及沟通水平），每月至少有一个心得可以总结或分享	可以与团队内外部人员保持良好的沟通与合作	12%	1	1			
	主动站在部门的角度承担额外的工作并良好完成	15%	1	1			
	用积极的态度对待领导交办的工作	8%	1	1			
	用专业的技能和良好的沟通能力，得到甲方的认可	20%	1	1			
<b>合计</b>		<b>100.00%</b>	<b>0.75</b>	<b>1</b>	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C		
员工自评：							
上级评价：							
员工签字：_____ 日期：_____				上级主管签字：_____ 日期：_____			

# 打破工作和生活边界——高强度工作的管理理念

高强度有多高？

没有休息日、连续通宵、假期随时待命

工作=生活，没有边界

**但是**，角色可以被规划





# 打破工作和生活的边界——高强度工作的管理理念

艺术家、管理者角色切换有节奏：每两周一管理例会、节目每三期进行客户回访，项目结束后两周内项目复盘会.....

帮助员工进行有节奏的角色切换，恢复情绪。



# 打破工作和生活的边界——高强度工作的管理理念

员工福利改为家庭福利（给父母邮寄礼盒、家庭保险计划，家庭开放日）

允许带宠物办公

办公室设立游戏间

开放员工谈恋爱

小团建鼓励组织跨部门，大团建要给到惊喜





中视星驰



THANKS

中视星驰 | 2019.11.14  
XINGCHI MEDIA