

第一章：PK 机制概述

第一节：什么是 PK.....3

 一、PK 的定义.....3

 二、PK 的渊源.....3

 三、PK 的作用.....3

第二节：PK 的世界.....5

 一、植物界如何 PK.....5

 二、动物界如何 PK.....5

 三、人类世界如何 PK.....5

本章总结..... 6

思考与作业..... 6

第二章：PK 机制的好处

第一节、对员工的好处.....9

第二节、对企业的好处.....11

第三节、对团队的好处.....13

本章总结.....14

思考与作业.....14

第三章：建立 PK 机制的三大步骤

第一节：老板必须爱战好战.....17

 一、为什么老板要爱战好战.....17

 二、老板如何才能爱战好战.....17

 三、选苗子、选爱战的高管.....17

第二节：中高层带动煽动.....	19
一、为什么要中高层煽动带动.....	19
二、什么样的中高层具备带动煽动能力.....	19
三、中高层带动注意事项.....	20
第三节：捆绑激励机制.....	21
一、什么是激励机制.....	21
二、激励机制注意事项.....	21
本章总结.....	22
思考与作业.....	22

第四章：成功 PK 模式

第一节：PK 模式概述.....	25
第二节：常规 PK 四项评比.....	27
一、四项评比的由来.....	27
二、四项评比名词解释.....	27
三、四项评比真实案例.....	28
第三节：四项评比的好处.....	30
一、企业不和谐发展的表现.....	30
二、什么是复合式管理人才.....	30
本章总结.....	32
思考与作业.....	32

第五章：单店 PK 模式

第一节：组与组之间的 PK.....	35
第二节：员工之间的 PK.....	37
第三节：新项目或大项目 PK&.....	38
第四节：培养新员工 PK.....	39
第五节：新客 PK.....	40
第六节：来店人头数 PK.....	41
本章总结.....	42
思考与作业.....	42

第六章：连锁 PK 模式

第一节：军团、店长、顾问、美容师 PK.....	45
一、美容师四项评比.....	45
二、顾问四项评比.....	46
三、店长四项评比.....	47
四、团长四项评比.....	47
第二节：全年运营 PK.....	49
一、四季 PK 概述.....	49
二、案例剖析：春季路演拓客 PK.....	50

第七章：企业文化 PK

第一节：团队展示 PK 及规则.....	55
一、团队展示 PK.....	55
二、PK 规则设计思路.....	56
第二节：评分标准.....	57
一、评分标准案例.....	57
二、评委注意事项.....	58
三、经典案例：杭州团队展示.....	59
第三节：PK 从教育部开始.....	60
一、为什么 PK 要从教育部开始.....	60
二、经典案例：教育部大阅后 PK.....	60
本章总结.....	63
思考与作业.....	64

第八章：PK 注意事项

一、要有度.....	66
二、要有不确定性.....	66
三、要公平、公正、公开.....	67
四、缺啥 PK 啥、PK 啥得啥.....	67
五、PK 要大势宣传，不能虎头蛇尾.....	67
六、PK 一定要控势.....	68

第一章 PK 机制概述

PK 就是较量，在经营企业的过程中，没有较量，企业就没有活力，更没有生产力。近年来，在中国美容行业有很多企业都引入了 PK，但真正能活学活用的很少。作为 PK 机制的创始者、领跑者，有责任把 PK 的精髓和运营模式深入剖析以帮助更多同仁。

本章从 PK 的定义和 PK 的重要意义入手，带领大家从 PK 有一个初步认识。

第一节 什么是 PK

一、PK 的定义

PK 就是较量、对决、竞争中、超越，就是优胜劣汰，适者生存。

二、PK 的渊源

人类历史在一定程度上也是一部竞争史，从战国时代的群雄并起到三国时期的三足鼎立，历史的每一次重大变革，都是各种势力和力量的相互较量、互相竞争、此消彼长。

在现代企业经营过程中，为适应风云变幻的市场，每个企业要想生存就必须参与竞争，不但要面对同行的外部竞争、更要面对员工和顾客的内部竞争，所以 PK 无处不在，无时不有。但 PK 与竞争还是有很大区别，竞争是一个现象，而 PK 不只重视过程，更重视结果，有输赢、有奖罚，对企业经营而言，具有非常巨大的影响力和推动力。

三、PK 的作用

通过 PK，可以发现人才；通过 PK，能够激发员工的潜力，能够把看似不可能的事情通过潜能的爆发变为可能，所以，PK 可以大大增加员工的自信心，提高战斗力，只有每个员工的自信心都增强了，才能激活整个团队，形成虎狼之师，提高企业的竞争力。

故事 story 3

【案例分析】

2012 年 8 月，十周年庆典在佘山艾美酒店盛大召开，但凡参加过的人都非常震撼，特别是第三天的“美业六强 颠峰对决”，是汇聚商学院《团队复制》六期课程中每一期的冠军，在六家冠军企业之间再进行 PK 较量，最终 PK 出哪家企业的团队是当今美容行业的总冠军，每个企业将通过 20 分钟的团队展示、舞蹈、企业文化、士气展示等，来进行全方位的 PK 较量。

来参加的六家企业都非常重视、精心准备，在这里特别要讲的是湛江安永团队，当她们接到参赛通知和规则要求时，距离会议只有半个月时间了，而且她们也有自己的大型会议要做，很多员工连续很多天都在熬夜加班，面对这个难题，如果是一般的企业和团队可能就放弃了，所有员工的潜能都爆发了，多日的疲劳一下子就没有了，精神面貌焕然一新，思想统一，没有一个人喊苦喊累，她们顶着压力，在翁总的带领下，自编、自导、自演了一个非常震撼的企业歌舞剧，在十周年庆典上大放异彩，震撼全场，为企业赢得了尊严和荣誉！

在企业经营过程中，我们每天都面临着繁杂的事务，时间如果不挤永远都不会有空闲，同样，如果不把自己逼到绝路，就永远有完不成的任务，所以 PK 就是把人逼上绝路，当然这个是正面的积极的“逼”，它让人没有退路，没有借口，没有相互推诿，每个人都要拼了所有的精力和体力，无论遇到什么坎坷和挫折，都只要一个结果：那就是要赢，要胜利！

而这一切，正是 PK 的魅力所在！

点评：为什么湛江安永团队能够在业务繁忙、时间非常紧张的情况下，排练出阵容强大的舞蹈？不仅表现了一流的团队精神，而且具有非常高的思想性、艺术性。所有的一切，都源于 PK，源于通过 PK 激发出的每个人对企业荣誉和尊严的誓死捍卫！

第二节 PK 的世界

PK 无处不在，无时不有，无论是植物界、动物界还是人类，为了争得生存的条件和资源，都在进行激烈的 PK 和竞争。

一、植物如何 PK

看似平静的植物界，在生存的过程中也面临着很多挑战和竞争，特别是在热带雨林，各种植物如大树、小树、针叶、阔叶都非常繁茂，相互拥挤，生存空间非常有限，每个种子为了能够破土而出、获得生命，见到阳光，为了争得更多的阳光和雨露，为了能够在这狭小的空间拙壮成长，长成参天大树、每一个植物之间其实也在进行自然资源的 PK 竞争。

二、动物界如何 PK

动物界的竞争非常的鲜明和激烈，无论多么强悍的动物，都有自己的天敌，每天都游走在生命的边缘，这一点可以从各种影视资料中看到，为了完成生存和繁衍的使命，为了能够在残酷的大自然中存活下来，各种种群的动物奋力厮杀，弱肉强食。羚羊从睁开眼睛开始就要学会奔跑，用最快的速度摆脱敌人，狮子每一天都在广阔草原上奔跑，用灵敏的嗅觉寻觅猎物。可以说，优胜劣汰，物竞天择在动物界得到了最充分的演绎。

三、人物世界如何 PK

人类社会虽然没有动物界的鲜明和残酷，但人生其实是一个没有硝烟的战场，在这个战场上，PK 不再像植物界一样静止无声，也不像动物界一样单一，这里更融入了人类的聪明和智慧，是一个人综合能力的较量。在奥运会上，每一位运动员在竞技场上争分夺秒奋力搏杀，去取得辉煌成绩，在一年一度的高考，无数学子潜心攻读废寝忘食，十年寒窗，去迎接决定命运的高考；同时，在成千上万考试大军的背后，同样辛苦付出的还有学生家长，他们不仅为了孩子的名次和未来，更是为了家庭的荣誉及家族的命运，全家参战，给孩子创造良好的学习环境，监督孩子复习功课，全力以赴冲刺高考，他们为什么那么努力付出，那么拼搏？其实，根本目的就是为了出人头地，能够出类拔萃，换言之，也是为了：名——利——荣誉——尊严。

【案例分析】

要想获得 PK 的胜利，必须经历以下关键过程：

人生——总结——改变——提升——突破——超越。

本章总结 *summary*

在现实生活中，每一个人都无法逃避 PK 和竞争，PK 给大自然和人类社会注入了新鲜的活力，使人们不再懈怠，能够为梦想、为使命、为尊严而奋力拼搏，充分发挥自己的潜能，做好自我管理，不断创新突破。在人生这个看不见硝烟的战场，你追我赶，奋斗拼搏，用自己一生的心血，来创造幸福而又多姿多彩的人生！

本章思考 *think*

- 1、结合本章内容，思考如何理解“PK 就是优胜劣汰，适者生存”？
- 2、在企业当中的 PK 的表现有哪些方面？请分别从员工的技能、职位、晋升几个方面进行阐述？
- 3、如何理解 PK 可以激发员工潜能，增强团队凝聚力和执行力？
- 4、如果企业没有 PK，员工的状态和企业的发展会是怎么样的状态？

第二章 PK 机制的好处

“机制”一词最早源于希腊文，原指机器的构造和动作原理。对机制的这一本义可以从以下两方面来解读：一是机器由哪些部分组成和为什么由这些部分组成；二是机器是怎样工作和为什么要这样工作。

PK 机制，就是在企业经营管理过程中，用机制的理念来运营 PK 活动，明确 PK 由哪些版块构成，以及各版块如何紧密配合，使 PK 成为系统化、标准化、流程化的 PK 机制，更具有可操作性和可持续性，成为企业管理的有效手段。

科学有效的 PK 机制，对员工、企业和整个团队，都有非常重要的意义！

第一节 对员工的好处

在企业管理中，PK 机制对提高员工积极性、发扬团队精神和开发员工潜能，具有非常重要的意义，本书根据多年的实战经验，总结如下：

【PK 对员工的好处】

- 1、PK 才能让员工在企业拿到名和利，员工才能证明自己的实力，从而员工才能在企业、家庭、社会中有地位。
- 2、有了 PK 员工才能清晰目标，明确使命和责任，才有了奋斗的方向。
- 3、有了 PK，员工才能有强烈的要的欲望和企图心，对工作才能产生意愿性，从而才能不用扬鞭自奋蹄，只有员工不想睡、睡不着，你才能睡得香、睡得美，睡得健康。
- 4、有了 PK 才能激发员工潜能，才能把看似不可能的事情变成可能，这样员工才能有自信，才能越战越勇，否则将被淘汰。
- 5、只有 PK，员工才能发扬团队精神，为荣誉而战，为尊严而战，才能舍小我，得大我。
- 6、只有 PK，才能让员工有超强的挤压能力、抗击打能力、员工才能有承受力、忍耐力，才能变得更加坚强，才能在逆风作战，更能偷窥面对成败。
- 7、有了 PK，员工才能有危机感、紧迫感，从而不敢懈怠和放松，优胜劣汰，才能使企业更加健康强大。

如何让员工愿意 PK 全员参战？

新事物的出现和执行都不是一帆风顺的，PK 也一样，在以前没有 PK 文化的企业，落实 PK 机制尤其会遇到很多障碍，但只要做好培训，让员工愿意 PK 全员参战，就可以把 PK 机制落实到实地：

- 1、要站在员工的角度想问题，换位思考，设定合理的 PK 规则。
- 2、让好处看得见、摸得着，设定合理的触手可及的奖励，而不是可望而不呆及的。
- 3、加强培训，进行思想教育和沟通。
- 4、领导带动，中高层的影响力、带动力，榜样人物激发。

【注意事项】

PK 之前一定要做好思想教育的培训工作，一般来说，员工对关系到自身利益的事情参与的积极性最高，只有讲清楚 PK 活动对员工的好处，员工才更愿意配合，PK 才能更顺畅地执行到底。否则就会遇到障碍，员工不能积极参与，PK 机制就面临重重阻力，最终变味、变质、无果而终。

故事 *story*

【案例分享】

在十周年庆典的时候，为了带领大家做团队展示，在第一天晚会开场给观众一个心灵的震撼，当时公司有一个创意，就是团队 10 位员工站成一条线，一声令下像麻将牌一样，齐刷刷地向后倒过去，体现一种无所畏惧、高效执行和团队协作的精神。一开始的时候，不少员工担心摔伤，打退堂鼓，不敢演练，觉得不可能实现效果，害怕向后倒直接摔在硬地板上造成伤害.....

董事长知道这个情况后，亲自到公司排练间，研究动作要领，先拿出二三个人进行试验，终于找到了技巧和方法，就是每个人都要挺直站立成一条线，然后前一的间隔也要保持、好，这样依次跌倒时就不会造成损伤，更关键的是最后一个人一定要是男生，跌倒时要顺势倒地，不能直接摔。这些技巧总结出来后，仅经过 6 次的训练，就顺利地实现了预期的目标。最终在十周年庆典上，这个团队展示得到了大家的认可，动作流畅连贯，震撼心灵，再次把看似不可能的事情变成了可能！

通过这个事情，我们可以总结出以下经验，PK 不只是要有激情有状态，还要善于总结和分析，到找事物的诀窍、成功的技巧，才能事半功倍。不只是让员工爱干、愿意干，更要有规律的干、有结果地干，做领导的就是要给方向给力量，必要时更要给方法，才能确保达成目标。

点评：PK 可以激发员工的潜能，使员工有团队荣誉感，从而无所畏惧、奋不顾身，中上掌握一定的方法技巧，就一定可以创造奇迹。做为领导，只有把看可能的事情变成可能，把员工认为无法做到的事情做到，才能树立领导的权威性，才是一个真正有能力的领导者。

第二节 对企业的好处

在企业管理中，PK 机制对企业具有非常大的推动意义，特别对业绩的增长，员工潜能的激发，团队的打造等很多方面，都具有非常重要的意义，本书根据我们多年的实战经验，总结如下：

【PK 对企业的好处】

1、PK 才能让企业的业绩倍增，利润增长，企业才能稳步发展壮大，才能留住并吸引大量的人才和顾客，企业才能有生命力，老板才能安心、省心、放心。

2、PK 对企业最大的好处，就是让所有的人贡献智慧，把员工潜力、潜能挖掘出来，发挥到极限。

3、PK 就是企业在不断的通过各种方式赛马，发现人才、重用人才、成就人才，使企业人才各就各位，形成稳健的人才梯队，使企业坚如磐石。

4、只有 PK，企业才能拥有一支激情一流、状态一流，有着超级核心力、向心力、战

斗力的团队，只有这样的团队才能所向披靡，战无不胜。

故事 story

【案例分享】

来过商学院的学员都有一个深刻的印象，团队非常强，不只是整体强，团队中的每个人也非常优秀，每个人都是“四表人才”——表达、表示、表演、表现。

这一切，与日常的 PK 文化是分不开的，无论是总结会还是晨会，都坚持 PK，每个人都以“四表人才”的标准来要求自己。公司不定期会举办各种形式的比赛，通过 PK，可以发现哪些人不擅表达但做事踏实，哪些人思路清晰具有领导气质，哪些人善于总结善于提炼……从而可以发现人才、选拔人才，把合适的人放在合适的位置上。比如中高层管理人员就必须具备良好的沟通能力和表达能力，因为一个人如果连讲都讲不明白，那相信她也做不明白，如果一个人没有逻辑思维，那她做事情也会不分轻重、没有主次，那这样的人如果放在管理者的位置，就会给企业和个人带来困扰，提升一个平庸的顾问，就会损失一个优秀的美容师！

点评：通过 PK，可以为企业发现人才，发现员工的特点和潜质，为下一步的工作安排做出合理性评估。更重要的是，PK 也是一个造就人才的平台，可以让员工认识到自己的差距和不足，从而自我修正，自我提升。

【案例分享二】

据企业发展的需要，不同时期应该设定不同的 PK 目标，拿到企业当下最需要的结果。

例如：、对美容院而言，春季是纳客的季节，只有春季贮藏足够的客源，才能在夏季秋季时有丰硕的成果，所以为了纳进更多的客人，就必须进行“新客成单率”PK 活动，通过这样的活动，员工才能更加重视新客成单，同时与员工的工资挂钩，会起到事半功倍的效果，在很短的时间内，就能全员参与，积极纳客，真正实现门庭若市。

但是纳进很多顾客之后，就不能继续 PK 新客成单率，因为再继续涌进更多顾客已经无法承受，顾客已经饱和和预约不进了，所以，必须适时调整，开展“顾客满意度”的 PK 活动，把每一位进店的顾客留下来，服务好，才能培养成忠诚顾客，才能保持店面业绩的稳步增长，否则纳进的客人越多，流失的越多，其结果就是“漏斗效益”，毫无意义。

通过这个案例，我们从中可以看出，不同的 PK 项目，可以引导员工向不同的侧重点发展，追求不同的利益关键点，在员工实现目标的同时，企业也顺便达成了目标。

点评：PK 是企业管理的有效工具，要啥 P 啥，P 啥得啥，可以有效地调整企业的发展重心，以最短的时间达到上下一致，步调统一。

【案例分享】

老板不能太强，多给员工舞台，才能打造一流团队。

但凡成功的企业，一定是团队最厉害的，但在很多企业却恰恰相反，不是团队厉害，而是老板才是最厉害的，老板几乎是万能的，凡事都冲在最前面，事必躬亲，到处救火……与其说这样的老板厉害，倒不如说老板无能，因为这样的老板根本上是不会带团队，不会复制人才解放自己，只好陷于繁杂的琐事当中，把重要的战略布局却忽略了，没有战略企业又怎能做好、做长、做久呢？所以老板不能太强，即使真的很强，也要收敛一些锋芒，把舞台让员工，多给员工成长的机会、展示的舞台，这样员工的能力才能不断得到激发和展现，才能有更快的成长速度，作为企业也才能真正做到重视人才、发现人才，培育人才，只有企业的人才梯队打造好了，团队强大了，整个企业才能真正强大。

第三节 对团队的好处

在企业管理中，PK 机制对增强团队的凝聚力、执行力有非常重要的意义，本书根据多年的实战经验，总结如下：

【PK 对团队的好处】

- 1、只有 PK，团队才能有战斗力，才能有业绩，有了业绩才有底气，有了底气才有士气，士气比武器更重要。
 - 2、PK 才能统一思想和目标，为共同的愿景而奋战，才能全员参战。
 - 3、只有 PK，团队荣誉感才能得到体现，团队才有带动力，使强带弱、不抛弃、不放弃、不拖团队后腿。
 - 4、通过 PK，才能发现员工优劣势，找到员工的强项和弱项、扬长避短，从而有效个性化培训。
-

故事 *story*

【案例分享】

业绩倍增课程已经开办十几期了，每一期都有一个奇怪的现象，那就是越到最后的几天业绩攀升的越快，甚至是前几天的好几倍，为什么呢？

经过分析，我们发现在拓客前几天，新组建的团队，成员之间总会存在这样或那样不配合的问题，特别是个别小组成员因为各种原因会对拓客活动的领导和组织工作产生情绪，在这种负面情绪下，团队的协作能力、战斗能力就不可避免地降低。又加上拓客活动本身是一件比较枯燥、受拒绝最多、受白眼最多的工作，一些意志不坚定的员工就会放弃、旁观、开小差，无法全身心地投入到工作当中。

针对这种情况，我们在拓客活动间隙进行集中开会，每个小组都要报业绩，PK 出当天的冠军和最后一名，通过输方把奖金献给胜方以及惩罚小组长的方式，刺激到每一个人，使团队的荣誉与个人的荣辱结合在一起，极大的震撼了员工的心灵，爆发了员工的潜能，在接下来的拓客活动中，原来不配合的员工，为了成单拿到更多业绩，不放过每一位客户、不厌其烦的给客户讲解，面对拒绝和斥责仍然坚持不懈，这个时候，她们不只是为自己而奋斗，更是为了团队的荣誉和尊严而战！

点评：PK 可以增强员工对团队的荣誉感，可以由被动转变为主，消极变积极，激发团队精神，让员工舍小我得大我，具有奉献精神。

本章总结 *summary*

PK 对员工、企业和团队都有非常重要的推动作用，是企业发展的润滑剂，如果说底薪机制、激励机制等是治病的良“药”，那么 PK 机制就是企业的“水”，只有水的滑润，才促使药到病除！

本章思考 *think*

- 1、如何理解 PK 机制是水，其它机制是药，水引药到，药到病除？
- 2、有些员工没有激情状态，没有责任心，应付工作，如何通过 PK 进行改变？
- 3、当员工服务水平整体下降、服务流程混乱时，应该开展哪方面的 PK？

第三章 建立 PK 机制的三大步骤

经过前面的学习，我们了解了 PK 机制对员工、对企业和团队的重要性，对 PK 机制的好处有了全面的认识，但如何把 PK 落到实地，如何带动员工全员参战，还需要具体的计划和步骤，剖析建立 PK 机制的三大步骤。

第一节 老板必须爱战好战

要建立良好的 PK 机制，老板首先要是好战分子，争强好胜，不服输，越遇至强者，越想追赶，越想超越！如果老板不好战，整个企业的士气就激发不起来，就不可能有好战的员工，正所谓“兵熊熊一个，将熊熊一窝，将帅无能，累死三军”！

一、为什么爱战好战

老板倾向于为企业的领航人，更是企业的标杆和榜样，所以一定要首先爱战好战，喜欢 PK，在这个问题上没有回旋的余地，老板不好战，就激发不了好战的积极的员工，就不能带动员工的士气。所以说，变山变水先变人，要变先变带头人。

好战，也是一种不服输的精神，是老板必须具备的品质，有很多人，当失败的时候，处于逆境的时候，往往归结于命运，说自己的命不好，但真正成功的人，从来不埋怨命运的不公，一切内向求，永远是自我自身的原因，分析与别人的差距，只要有一线情深意浓，就会奋不顾身，东山再起。所以，只有具备这种好战精神脾人，才算是合格的老板。

二、老板如何才能爱战好战

我们可以回顾一个历史瞬间，当年刘备三顾茅庐终于见到诸葛亮时，倒头便拜，痛哭流涕，诉说自己的万般挫折、种种报负，当时诸葛亮说了一句话非常深刻，“有大痛者必有大志，敢问将军之志？”在这里，我们只对这一句话进行剖析，只有心存大志向的人才，才会有比平常人更有深刻的痛苦，也只有经历了更深的痛苦，才能激发他更强的斗志！

所以，作为企业的老板，首先必须要有远大的志向，最起码要有使命感和责任感，不能只为了自己过的好，更要为员工能过的好，为员工的前途和未来负责，因为一个员工把最美好的青春年华，奉献给公司，为企业拼搏奋斗，作为老板就有责任、有使命把企业经营好，给员工创造更好的福利待遇和成长空间，为员工搭建更加广阔的平台。

一个老板只要具备了经营企业的使命感和责任感，就一定要有拼搏奋斗的源动力，就会有激情有状态去带动，去战斗！

三、选苗子，选爱战的高管

在 PK 过程中，只有老板爱战好战是不够的，还必须要有爱战好战的中高层，能够与老板紧密配合，与老板思想统一，上传下达，带动基层员工共同参战。

什么样的中高层是最适合的人选呢？下面根据的实战经验，总结选择带动者的标准有以下四点：

- 1、强烈的要的欲望；
- 2、有超强的演讲能力、说服能力、描绘能力、引导能力；
- 3、有超强的影响力、带动力、感染力和煽动力；
- 4、骂不跑、打不死、有韧劲、忠诚企业。

故事 story

【案例分享】

深受大家喜爱的抗战电视连续剧《亮剑》，主人公李云龙在南京军事学院毕业典礼上的发言非常精彩，是对一个军队如何建立军魂的全面阐述，也深刻证明李云龙就是这样一位具有亮剑精神的英雄人物，他不仅善战爱战，更能带动战士一起作战，他说：为什么无数的军队看似拥有强大的战斗力，却只有少数的军队拥有军魂？为什么第二次世界大战时，苏联飞蛇战斗机大队竟产生了二十名王牌飞行员？是什么支撑八路军独立团，用土枪土炮痛击日寇，战胜了强大的机械化日本山崎部队？有一股神秘的力量，那就是灵魂！敌我二军狭路相逢时中，纵然是敌众我寡，纵然是身陷重围，但是我们敢于亮剑，我们敢于战斗到最后一个人！古代剑客们在与对手狭路相逢时，无论对手有多么强大，就算对方是天下第一剑客，明知不敌，也要亮出自己的宝剑，即使倒下，也要成为一座山，一道岭！这就是亮剑精神，剑

鋒所指，所向披靡！

英雄人物一定有英雄的气概，有英雄的思想，李云龙作为战争时期的恐龙，对现代的企业管理同样有着深远的影响，特别是要想贯彻修定的 PK 文化，就必须培养出更多李云龙式的先进人物，起到榜样的作用、带动作用，敢打硬仗，永不服输。当员工士气低迷的时候，能够坚定信心，给大家力量 and 希望。

点评：选择比努力更重要，只有选择善战的中高层，才能有效地带动煽动员工，使企业上下思想统一，行动统一，永不服输，永往直前，把 PK 贯彻到底。

第二节 中高层带动煽动

光自己好战、爱战还不行，要激发员工跟你一起作战。

你和你企业的高管就是一个斗牛士，你的任务、职责就是不断的挑逗、引诱和刺激，不断在员工屁股后面煽风点火。

最形象的例子，就是西班牙斗牛士，他用一块红布不断地去刺激引诱公牛，使之发怒，逐渐挑逗起公牛进攻欲望，同时身手敏捷地躲避开公牛的攻击，用红布引导公牛的进攻方向，虽然公牛力大无比，但由于斗牛士的巧妙引导，最终公牛被斗牛士引诱着做出各种高难度动作，被斗牛士所利用，四两拨千斤。在管理当中也是这样的道理，作为高管一定不是最有力气、最能干的，但一定是最善于引导、善于激发的，能够给员工指引方向，激发员工的好战欲望，只有这样才能轻松管理，才算是合格的管理者。

一、为什么要中高层煽动带动

中高层的使命就是读懂老板，贯彻到底，读懂员工，用其所长，发挥极限。所以中高层是企业的中流砥柱，上传下达，能够把老板的想法变为现实，能够带动员工克服实际工作中的困难，拿到最终的成果。所以，如果中高层不配合，就无法思想统一，就像一段枯枝阻碍了营养水份的输送，一段大坝阻碍了水流，无法畅通，PK 机制自然也无法落到实处。

二、什么样的中高层具备带动煽动能力

首先要善于做思想工作，善于沟通、善于表达，只有讲的明白，员工才能做的明白，否则说不清楚，相信也就做不到位。倾向于为管理者必须要具备说服能力，只有具备超强的说服能力，才能让员工按照自己的想法去做，才能引导员工而不是被员工牵引。

其次，中高层对企业要有忠诚度，能够自觉地维护公司荣誉，对偏离公司轨道的言行进行教育和修正，只有忠诚于企业的员工才不会偏离航向、南辕北辙。

故事 *story*

【案例分享】

PK 文化当中一个重要环节，就是领导的煽动刺激，比如在愿赌服输的 PK 当中，输方向胜方抱拳认输，当胜方连喊三声“冠军、冠军、冠军”之后，总经理或劳动总监就会在舞台上对双方进行评点，指出双方各自的优势和劣势，告诉她们如果不能继续把优势发挥到极致、不能把劣势及时纠正，蜕变重生，在下次 PK 当中，胜负结果绝对不会是今天的样子。

没有服输的团队，更没有孬种的个人，所以领导的鼓励和打击，无疑于火上浇油，瞬间点燃了整个团队的激情状态。

点评：具有煽动带动能力的中高层，相当于一根火柴，可以把相当于柴火的员工点燃，点燃员工的欲望，激情和希望，使企业的 PK 文化上传下达，贯彻到底。

三、中高层带动注意事项

第一、中高层作为煽动带动者，首先要公平公平。

第二、中高层要以要亲自参与，不能置身事外，“跟我冲”而不是“给我冲”。

第三、要设定好合理的奖励、激励机制，让员工的付出有回报，有奖励。

第四、老板及中高层要做到三给，给方向、给方法、给力量。

第五、PK 能否 PK 长、PK 久，源于中高层是否愿意 PK，带领员工一起 PK，同时老板一定要重视。

第三节 捆绑激励机制

如果员工不愿战，要么是你不会引导、激发、不会挑逗，要么就是你给的诱惑不够大。因此，PK 机制必须跟激励机制、奖励机制进行有效地捆绑才更加的有效。

一、什么是激励机制

激励是指激发人的动机的一个心理过程，激励机制是通过一套理性化的制度来反映激励主体与激励客体相互作用的方式。只有激励机制才能点燃员工的激情，让员工有强烈的要的欲望和动力，从而发挥自己的能力和智慧，不断的超越自我，突破自我。

二、激励机制注意事项

第一、设定激励机制的目的重在引导、激发和挑逗，首先要能够激发员工拼搏奋斗的欲望和引导员工奋斗的方向，让整个团队活跃起来。否则，不合理的激励机制，对员工毫无吸引力，员工无动于衷，其结果必然是一盘散沙。

第二、激励的设定要有足够的诱惑力，比如奖项奖金的设定。

第三、激励的设定要略高于现实，让员工奋力一跃，触手可及，而不是高高在上，而望而不可及。过高的激励要求，会使员工失去信心，觉得目标过高无法实现，干脆不去尝试，随波逐流。

本章总结

成功有方法，失败有原因，对于 PK 机制的建立，一定要遵循三大步骤，从老板到中高层，再到基层员工，要上下同欲，思想统一，行动统一，并辅以合理的激励机制，才能真正把 PK 机制贯彻到底。

本章思考

- 1、通过本章的学习，在企业管理中，如何理解“兵熊熊一个，将熊熊一窝”？
- 2、这什么建水 PK 机制的三大步骤要依次开展，不能颠倒次序？
- 3、为什么首先要老板爱战好战？老板在企业的榜样作用有哪些？

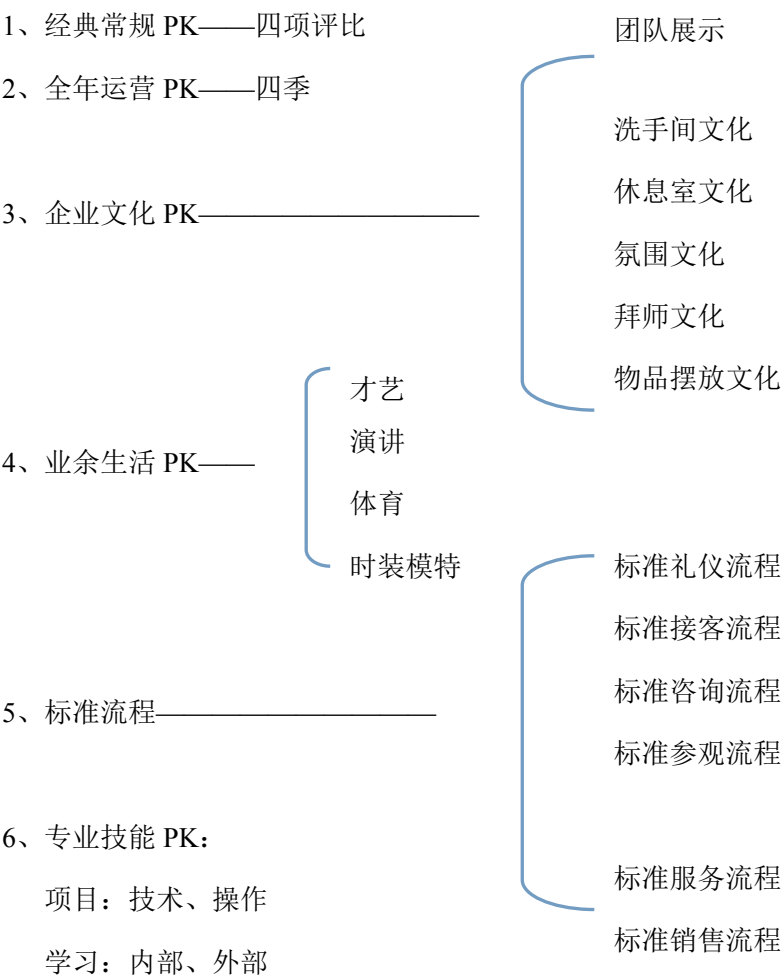
第四章 成功 PK 模式

在美容行业，团队要有凝聚力、执行力和战斗力，在打造团队的过程中，最大的就是 PK 文化，PK 使员工能力越来越强，人数越来越多，团队越来越壮大，业绩不断翻番。

没有 PK 就没有优秀的结果，在本章当中，重点介绍 PK 模式和经典的四项评比。

第一节 PK 模式概述

PK 无处不在，在不同方面展开不同形式的 PK，来提高企业的综合竞争力！整体来讲，有以下这些方式：



故事

【案例分享一】

2012年6月初夏时节，气温适宜，绿树红花，在这万物盛开的季节，首届运动会在华东师范大学体育场盛大开幕，全体员工几百多人参加，以前线三个军团和养生会所、公司总部和商学院为单位，共组成六个方队，运动项目有田径、拔河、接力赛以及毛毛虫竞速、奋笔疾书、齐心协力等趣味项目。

在活动筹备之初，就设计了科学合理的PK机制，不但各个项目的前三名奖金公开公布，各个团队之间的PK细则也制定得清清楚楚。所以，好的PK机制一定要把规则讲在前面，让员工干的明白，分的明白，才能拼命干，拿到结果。

在这里要补充阐明的一个观点是：业余生活的PK，可以发现人才，激活人才。

一个有力的证明，就是在这个活动当中，涌现出了一大批各个运动项目的优秀员工。他们在平时的工作当中，可能默默无闻，没有表现的机会，没有被大家聚集关注的荣誉，但在这个运动会上，他们爆发了，1000米长跑、800米短跑4X100米接力赛等等，每一个运动项目的领奖台上总有一些平时看不到的身影出现，让大家眼睛一亮，刮目相看！他们个人才华得到表现的同时，更赢得大家的认可和尊重。

点评：业余生活的PK让工作和生活相结合，员工的个人才艺和能力得到发挥和认可，越玩越有自信，越自信越有干劲，这样的企业才能高效的工作。

【案例分享二】

有趣也很有挑战性的一项PK就是“学习PK”。

为了提高员工的思想境界和职业技能，不定期输送员工外出学习，开阔视野，接受先进的知识和经验。在这种情况下，通常会安排至少三位员工一起同行，在出行之前就已经约法三章、愿赌服输，每个人拿出PK金，准备好笔记本，带着问题带着目标外出学习参加培训。

学习归来，三个人要做出学习总结，分别在员工会议上进行分享演讲，通过学习，到底学到了哪些有价值的知识和经验，对企业有哪些失去作用，对当下的工作有哪些帮助，哪些可以直接转换，落地应用。通过观众和评委的打分，最终决胜出本次培训的学习冠军。

注意：PK一定要与奖罚相结合才能产生执行力。所以，获得冠军的员工不但获得PK金，而且公司全额报销来回交通费用，其余二位不但要自己承担交通费，还要上交PK金给获胜的冠军。所以正是有这样的奖罚机制，每次外出学习的员工都非常投入，争分夺秒，聚精会神，生怕漏掉每一个知识点，与培训老师的配合也非常积极，她们知道这不只是为公司学，更为自己学，为荣誉和尊严而学，而这样的学习效果，无疑是最好的！

点评：PK机制不能停留于表面，更是一种管理的工具，运用的好，可以有效调控企业管理的各个方面，哪怕是一个微波的细节，只要活学活用，张弛有度，就可以成为管理的得力助手，宏观调控的有力武器。

第四节 常规四项评比

四项评比是在十年发展过程中逐渐总结出来的，是通过无次失败、教育甚至用巨大的犯错成本换来的管理智慧结晶，没有四项评比就没有健康和谐发展，在本节当中，我们一起探讨四项评比的由来和对企业管理的重要意义。

一、四项评比的由来

在企业发展初期，大多数企业追求的只有一个，那就是业绩，围绕着业绩进行各种各样的比赛和PK，但随着企业的发展，我们可以感觉到只重视业绩的增长，而不重消卡对企业的危害非常大，这说明员工的销售能力过强，而不重视顾客售后服务的跟踪，顾客办完卡后就不愿再进店消费，一方面怕员工再进行强制销售，另一方面也是对效果的不满意。同样道理，如果没有顾客回店的良性循环，就不可能培养出忠诚于企业的顾客；如果没有持续增长的新客成单率，就不可能给企业带来源源不断的新鲜血液。

企业发展不同的阶段，会出现不同问题，导致不同的评比方式。

四项评比的四项指标是：业绩——消卡——顾客回店率——新客成单率。

二、四项评比名词解释

什么是顾客回店率：

顾客回店率指的是一个顾客办完卡成为会员之后，重复到店消费的次数，除以到店消费不同的会员人数（也就是实际人头数），在财务上它的计算公式为：

顾客回店率=老客到店次数/实际人头数

通过顾客回店率，可以评测顾客对服务的满意度，因为如果服务不到位，顾客是不会重复消费更不会频繁回店的。

什么是新客成单率：

新客成单率是对进店的初次接触客户成交率的统计，通过统计，分析有多少人进来有多少人成交，在财务上它的计算公式为：

新客成单率=成单人数/进店人数

什么是业绩完成定额百分比：

业绩完成定额百分比是业绩完成额占定额的百分比。

在财务上它的计算公式为：业绩完成定额百分比=业绩完成额/定额

如果没有业绩定额百分比的考量，PK 就无法做到公平公正，企业就不会平衡和谐，例如有的企业没有业绩完成定额的百分比，老美容师一个月业绩好几万，但新美容师只有一点，结果造成新员工永远拿不到冠军，永远没有见到光明的那一天，冠军总是那几个老美容师，其它人都是配角，时间长了，久而久之，大家都不愿意 PK 了，也 PK 不出结果，P 不长，P 不久，失去了 PK 的价值和意义。

四项评比财务计算公式：

顾客回店率=老客到店次数/实际人头数

新客成单率=成单人数/进店人数

业绩完成定额百分比=业绩完成额/定额

消卡完成定额百分比=肖卡完成额/定额

三、四项评比真实案例

例：陕西店 2012 年 6 月份四项数据排行

A 类美容师四项评比数据：

级别	姓名	业绩完成定额百分比	名次	消卡完成定额百分比	名次	新客成单率	名次	回店率	名次	合计分数	名次
A	周杰	526%	1	263%	1	33%	4	2.24	2	8	第一名
A	张思梅	314%	2	106%	4	98%	2	2.4	1	9	第二名
A	代艺艺	164%	4	178%	2	100%	1	2.01	3	10	第三名
A	李京静	302%	3	112%	3	50%	3	2	4	13	第四名

B 类美容师四项评比数据：

级别	姓名	业绩完成定额百分比	名次	消卡完成定额百分比	名次	成单率	名次	回店率	名次	合计分数	名次
B	康小丹	130%	1	84%	3	50%	1	2.46	1	6	第一名
B	郭君	125%	2	79%	4	43%	2	1.82	2	10	第二名
B	黎勇群	75%	4	89%	1	33%	3	1.76	3	11	第三名
B	王媛丽	87%	3	87%	2	0%	4	1.31	4	13	第四名

C 类美容师四项评比数据：

级别	姓名	业绩完成定 额百分比	名次	消卡完成定 额百分比	名次	新客成 单率	名次	回店率	名次	合计 分数	名次
C	戴梦雪	177%	1	134%	1	67%	1	1.47	5	8	第一名
C	于娜	88%	2	110%	2	67%	1	1.62	4	9	第二名
C	魏杨梅	45%	4	65%	4	63%	2	1.73	2	11	第三名
C	薛婷	60%	3	65%	5	50%	4	2.6	1	13	第四名
C	郭俊霞	44%	5	86%	3	60%	3	1.67	3	14	第五名

【总结】

四项评比是企业发展的四根柱子，只有平衡发展，才能把员工打造成为综合型人才，企业才能不稳发展，才能基业长青。

第三节 四项评比的好处

四项评比经受了市场和时间的检验，对企业的平衡、健康发展发挥至关重要的作用。

总结来说，主要有以下三个方面的好处：

- 1、能使企事业和谐发展。
- 2、能使销售、服务达到有效平衡，同时专业、技术、手法、客情得到相应提升。
- 3、引导员工做企业复合式的管理人才。

一、企业不和谐发展的表现

1、只重视业绩的增长，忽略售后服务的跟踪，靠着狼性的销售模式，在取得短暂业绩增长的同时，却深深伤害顾客信任和忠诚。

2、基本没有新顾客的加入，重复出钱的总是那几个老客户，企业没有新鲜血液、老会员越来越少，日渐萎缩。

3、店里 80%的业绩来源于大客户，一旦没有大客户的支撑，整个店面业绩就严重下滑，甚至有崩盘的危险。

4、员工能力单一，只重视眼前利益，不重视长远发展，不能在服务、技术、手法、客情四个方面均衡发展。

二、什么是复合式管理人才

要成为复合才，一定要具备综合服务能力，不能一条腿走路，不能只重眼前，不重将来，而是要均衡发展，不只能做好业绩，更能做好售后，不只重视技术，更能维护好客情。

人才分这三种：销售型人才、经营型人才和管理型人才。销售型人才只注重销售，其他都不放在眼里；经营型人才只注重眼前，把顾客研究的很透，把心思都花在业绩上，把顾客搞得遍体鳞伤，皮包骨头；只有管理型人才能够对店面的服务、技术、专业、客情进行科学有效的管理，重视对顾客的管理、成本的控制，更加重视未来的机会和发展，知道赚明天、后天的钱！

一个企业的成功，不在于能走多快，而在于能走多久。一个优秀的员工，不在于能在短期内为企业创造多少业绩，而在于能持续地为企业创造多少价值。复合型管理人才是企业可持续发展、基业长青的重要条件！

本章总结

一个企业要想有活力，就必须引入 PK 模式，一个企业要想稳健发展，就必须进行四项评比。PK 是一种竞争，更是一种管理工具，可以有效调控，引领企业发展的方向。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/248136140101007005>