

MARY KAY®

丰 富 女 性 人 生

《福布斯》全球最具传奇色彩成功女性的管理哲学

玫琳凯 谈人的管理

[美] 玫琳凯·艾施 著

玫琳凯的这本书棒极了！
每个经理人都应该读一读。

——《追求卓越》作者 汤姆·彼得斯

Mary Kay on
People Management



中 信 出 版 社
CHINA CITIC PRESS

MARY KAY®

丰 富 女 性 人 生

玫琳凯 谈人的管理

[美] 玫琳凯·艾施 著

Mary Kay on
People Management



中 信 出 版 社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

玫琳凯谈人的管理 / [美] 艾施著; 陈淑琴, 范丽娟译. -北京: 中信出版社, 2006.7

书名原文: Mary Kay on People Management

ISBN 7-5086-0495-4

I. 玫… II. ① 艾… ② 陈… ③ 范… III. 化妆品-公司-企业管理: 人事管理-经验-美国 IV. F471.267

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第125413号

Mary Kay on People Management by Mary Kay Ash

Copyright © 2006 by Mary Kay Inc.

16251 Dallas Parkway

Addison, Texas 75001-6801 (U.S.A)

All rights reserved.

Printed in China.

No part of this book may be used or reproduced in any manner whatsoever without written permission of Mary Kay Inc.

Translated from Original Work: "Mary Kay on People Management" (English).

Copyright © 1984 Mary Kay Inc.

玫琳凯谈人的管理

MEILINKAI TAN RENDE GUANLI

著 者: [美] 玫琳凯·艾施

译 者: 陈淑琴 范丽娟

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 上海当纳利印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 15.25 字 数: 130 千字

版 次: 2006年8月第1版 印 次: 2006年10月第3次印刷

京权图字: 01-2005-6150

书 号: ISBN 7-5086-0495-4/F · 937

定 价: 28.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

序

每次和我们玫琳凯人接触，我都很受感动——他们热爱这份工作和这个公司，勤奋努力，互相关心和激励。和这样一些人共事，共同投身于这个事业，我感到十分幸运和骄傲。

我们努力在做的事，不仅是销售产品，更重要的是，传递我们关于关爱，关于“你希望别人怎么对你，你也要怎么对待别人”的黄金法则。我们努力使我们的美容顾问和员工记住这一点，也希望他们是真正理解并发自内心地喜欢这样一个事业。

所以，我们谈得更多的是如何赞美、倾听、帮助，通过这些来激发人的热忱，而不是压力、规定、惩罚，或者通常意义上人们所说的管理。尊重别人，让每个人都感觉自己重要；以身作



则；信任员工，鼓励他们参与决策；创造平等的氛围；倡导帮助别人，鼓励员工冒险尝试，不满足于现状——这些，都是玫琳凯·艾施留给我们的宝贵财富，也是玫琳凯公司形成自己特殊的企业文化的基础。

在玫琳凯，人是最重要的。对我们来说，P和L不仅代表“利润”（Profit）和“亏损”（Loss），同时也代表着“人”（People）和“爱”（Love）。我们的生活优先次序是“信念第一，家庭第二，事业第三”。这不是一个简单的排序，这背后包含着我们对人、对爱的理解，以及在人的价值和商业之间的一个权重。

玫琳凯进入中国已经有十年了。这期间，市场发生了巨大的变化，玫琳凯中国公司也取得了非常大的发展。我们遵从着公司的价值和信念，把美容的知识和优质的产品带给广大消费者。可以说，这是我們和中国消费者、和市场共同成长的十年。看着当年那些充满热情却单纯的美容顾问，如今成长为事业有成的经销商；看到新、老员工支持公司取得的巨大发展，我深切感受到这样一种管理理念和方法的魅力所在。

这十年，也是中国经济发展最快，社会文化发生巨大变迁的一段里程。一些旧的东西在消逝，新的事物在不断涌现。但我们相信，一些好的传统是会得到传承和发扬的。比如“爱仁”的精神，比如中国人对家庭的注重，是不会被摒弃的。而这些，也是玫琳凯一直致力于坚持和推广的。我认为我们都有这个使命，尽自己的一份力量去将这些理念传播，让更多的人感受到爱和美，从日常的繁杂事务和各种压力中解放出来，获得幸福的生活。

随着经济的快速发展，人们越来越多地关心经济类的话题，

MARY KAY®

×



Mary Kay On People Management

序

关注和企业管理、经济管理相关的知识和信息。各种有关管理的理论和书籍、成功案例也把各种有价值的知识传授给人们，开拓人们的视野，启发他们的思维。玫琳凯公司对中国有着极大的热情，今天，我们在这里真诚地与大家分享公司多年来坚持的人性化管理理念和原则，与诸位共勉。

麦子甫

玫琳凯大中国区总裁

2005年10月

前言

1983年，玫琳凯（Mary Kay）化妆品公司盛大庆祝创业20周年，并庆祝年营业额超过3亿美元。我们有20万名美容顾问^①，正利用我们的产品建立她们独立的销售组织，同时指导妇女皮肤保养的基本方法。这些努力，使我的名字和女性美容连在一起。我们的美容顾问和业务督导（经销商），个人年收入超过5万美元。我想，世界上再没有其他公司敢作此宣称。这些销售专家之所以有如此不寻常的成功，并不是使用“大企业”中流行的“狗咬狗”竞争方式，而是靠培养别人需要的敏感性。她们若缺乏对千万女

^① 本书写于1983年，书中的相关数据均是当时的统计，如今玫琳凯的美容顾问已达到130万。——编者注



Mary Kay On People Management

前言

性的热心，绝不可能创造出如此卓越的成绩。有时，别人会把我们当做一个谜，但对我来说，玫琳凯的成功绝不神秘。我们刻意发展出一套独特的经营理念，让“公正”在商业上发扬光大。我们的方法适用于各种组织，而本书的目的，就是要将此新观念与您共享。

我的事业始于一般人认为应该结束的时刻。1963年，我从服务25年的直销部门退休。我喜爱我的工作。身为美国一家大公司全国训练部门的主管，我虽然在在职期间达成了许多目标，但当时回忆起我的事业生涯，我仍感到意犹未尽。

退休让我对平凡的生活感到烦恼，产生了极度的不满足感。虽然已经获得了成功，但我觉得自己辛勤的工作及表现，并没有获得适度的回报。我也知道，身为一个女人，我丧失了许多发挥最佳潜力的机会。这种感觉并非自怜，因为我理解同时还有许多女性，也正忍受着此种不平等待遇。

我知道压抑愤怒有损健康。多年来，我一直以乐观自豪，但此时却充满了消极的想法。为了抗拒这种感觉，我决定将25年来和我有关的所有美好事物列成备忘录，强迫自己积极地思考那些曾使我快乐的经历。于是，我渐渐控制住内在的不满情绪，逐渐恢复原有的热忱。突然，我想到这些备忘录可以写成一本书，帮助那些需要帮助的人。为了更进一步说明一些观点，我列举了所有我认为妨碍我事业发展的问題。

我一再细读这些备忘录，以确信自己是在朝正确的方向前进。就如一个母亲一心一意想要保护她的小孩，同样，我也想要帮助其他女性，使她们不必再承受我曾受过的痛苦。我了解这些备忘录应



收集在名为《如何管理员工》的实用书上，但我又有什么资格写一本管理的书呢？我既不是作家，也不是管理学者。尽管我的想法非常实际，但又有谁会注意这些想法呢？尽管如此，“你希望别人怎样待你，你也要怎样待别人”的黄金法则，还是不断地在我脑海中浮现。如果由我来管理，我一定拿它作为管理的原则——男女一视同仁。对我来说，这项黄金法则正是领导与激励的方式。

如果有这种公司存在，我想那绝对是一家“梦想中的公司”。然而，一个直接而简单的问题立即浮现：“玫琳凯，你为何光说不练，不实际去做呢？”从那时起，我就决定去完成我的梦想。

作了决定之后，我开始寻找我要销售的东西。我需要的是一种高品质的产品——一种对其他女性有益，同时也是女性愿意销售的东西。我希望提供给女性一个开放的机会，让她们去做能力所及的任何事。

我花了几天的工夫，思考到底哪种商品最合适。一天晚上准备就寝时，我突然注意到我长期使用的皮肤保养品。那是10年前我还是业务员时，一位我前去拜访的美容顾问介绍的。这位美容顾问的父亲是一位皮革制造者，他注意到自己的双手有如年轻男子一般，因而猜测也许是在每日处理皮革的过程中，有某种因素导致这样的结果。于是，他开始试验，最后发明出一种可以用来擦脸的改良产品。由于长期用这种产品，当他73岁去世时，他面部看起来比实际年龄年轻许多。他女儿后来成为一名美容顾问，用他的处方开发了一种乳液和面霜，来为她那间家庭式的小型美容院的顾客服务。除了我之外，我的许多亲朋好友也都使用这种



Mary Kay's People Management

前言

神奇的产品达数年之久。当这位美容顾问去世后，我向她家买下这项化妆品的处方。我了解这些皮肤保养品的品质极佳，如果经过某些改良，再加上高品质的包装，我确定它们会很畅销！

虽然我的公司有一条男性皮肤保养品的生产线，甚至也有好几位男性美容顾问，但我主要的目的还是在建立一家能给女性提供无限机会的公司。在当时，女性和男性同样工作，却往往只拿到50%的薪资。一种最令我生气的说法就是：男人之所以报酬高，是“因为他们要养家糊口”。另外令我恼怒的是，当一位男性经理反驳我提出的新观念或建议时，他会说：“玫琳凯，你的想法真是典型的妇人之见。”在这整本书中，我将讨论女性的思考方式确实有别于男性，但此种差异并无所谓的优劣，或意味着不能和“男性的思考方式”相抗衡。因此，合理的做法是创造一种商业环境，使“妇人之见”不会被认为是有问题的。在我的公司中，那些特殊的敏感和才能通常被标榜为“女性直觉”，这正是我们要加以培育，而非抑制的特质。

许多人开创新事业是为了赚钱，但这绝不是我的主要动机——并不是说我极富裕而可以不在乎金钱，事实上，我将一生的积蓄都投注于此。我只是认为这个事业必须成功，否则我将没有第二次机会开创自己的事业了。

1963年9月13日，星期五，我首度打开玫琳凯化妆品公司的大门，那是一间位于达拉斯的面积500平方英尺（约46平方米）的店面。职员有我那20岁的儿子理查，及9位热心的女性，她们是玫琳凯化妆品公司的第一批美容顾问。所有的人都同心协力，不需分配工作，我们主动去做所有该做的事。我的工作有销售、训练、



主持业务会议，还有倒垃圾。

理查负责的是看店和送货。多年来，我们稳定地成长，并严守我们原来的决定，亦即秉持黄金法则来经营我们的事业，给女性提供无限的机会。

今天，身为玫琳凯化妆品公司的创办人和董事长，我有许多打知名度的机会，同时大众也开始注意我们获得的成功。由于我是一个只要有听众就不会放弃讲话机会的人，因此在这里，我终于完成了这本始于1963年的管理书籍。当时的理论，今日都已变成事实：我们现在拥有20年成功的管理经验。这本书是为那些20年来进入就业市场的上百万女性所著，她们原先的职位都很低，如今其中的多数已慢慢升到经理的职位了。

到目前为止，大多数的管理书籍都由男性所著——也都是为男性而写。读那些书籍的女性，都被灌输“为了成功，必须和男性竞争”的观念。但我认为当女性企图去复制男性经理的成就时，她们同时也复制了一些通常被认为是男性的事业并发症的坏习惯。

尽管我相信女性可通过男性所著的管理书籍学到许多东西，但是，我们绝对不可能像男性一样，因为我们是完全不同的。美国的文化从儿童期开始，就将我们塑造成两种完全不同的形象。由于此差异，女性不能复制男性的管理方式，如同美国商人不可能完全采用日本模式一样。但这并不表示美国人和日本人不能相互学习——他们能够，事实上他们也正是这样做的。所以同样地，女性可以从男性那里学习许多管理技巧，当然，男性也应从女性这里学到许多东西才是。

我们刚开始创业时，因为成员很少，彼此互相依赖，很容易



Mary Kay On People Management

前言

以一种“一家人”的方式来运作。我们彼此关心，平等工作。现在，我们扩展成了大公司，要维持这种“一家人”的气氛，就不是件简单的事了。虽然不简单，却不是不可能。我们持续朝此目标前进，这是我们的最高目标，结果我们真的成功了。

在玫琳凯化妆品公司中，“人”是最重要的——不管是我们的美容顾问、业务督导、雇员、顾客，或是供应商。我们以“人人心向公司”而自豪。事实上，我们“关心别人”的信念，并不会和我们追求利润的目标相冲突。不错，我们很在意盈亏，但那并不是最高目标。对我来说，P和L不仅代表“利润”（Profit）和“亏损”（Loss）——同时也代表“人”（People）和“爱”（Love）。

管理心得

目录

序	IX
前言	XIII

第一章 管理的黄金法则 1

“你愿意别人怎样待你，你也要怎样待别人”，这是世界上最古老、最广为人知的哲学，但却经常被商业人士所忽视。而玫琳凯化妆品公司却将此视为坚固的磐石，认为不采用这个方法，人的管理就不可能成功。

第二章 公司是由人组成的 13

“你可以拿去我的资产，但将人员留给我。5年内，我一定可以将那些资产再赚回来。”

——艾尔弗雷德·斯隆，通用汽车前总裁

第三章 看不见的讯号 19

每一个人在他或她的颈上都挂着一个看不见的讯号：让我感觉自己重要！和员工相处时，千万要记住这个讯号。



第四章 赞美使人成功 27

我们每个人都渴望被赞美。让员工知道你欣赏他们的表现，他们就会表现得更好。赞美是所有激励手段中效果最大的。

第五章 倾听的艺术 37

优秀的管理人员必然是极佳的听众。上天赐予我们两只耳朵、一张嘴，就是要我们多听少讲。倾听有双重好处：不但得到有用的消息，还使别人觉得自己重要。

第六章 “三明治”策略——夹在两大赞美中的小批评 47

有时，你必须让某个人知道你对他的表现不满意，但是，你必须使你的批评对事不对人。有效的批评是很重要的——运用一种不会打击士气的正面性方法吧。

第七章 做一个言行一致的人 55

做一个永远让人信任的人。只有少数人才能言行一致，这些人将会赢得别人最高的尊敬。让你的员工知道你拥有这种高贵的特质是极为重要的——让他们认为你是值得信赖的人。



Mary Kay On People Management

目 录

第八章 热忱能成大事 71

缺乏热忱是无法成就大事的。优秀的管理人员要具有热忱，而热忱是有传染性的。有趣的是，“热忱”的希腊文词源是“神在其中”的意思。

第九章 领导者的步调就是整个团队的步调 79

作为一名管理人员，你必须为你的部属设定步调。优秀的管理人员不怕以身作则，他们会在良好的工作习惯、积极的态度，及拥有团队精神等方面，为部属立下好榜样。

第十章 人们会支持他们参与创造的事物 89

一位有效率的管理人员会在计划的构思阶段，就让部属参与其事。由于信任同事并广询他们的意见，优秀的管理人员在任何新冒险的初期都会获得广泛的支持。事实上，人们经常抗拒他们未参与决策过程的任何改变。某些聪明的管理人员甚至会鼓励员工提出构想，并给予奖励。

第十一章 大门敞开哲学 101

玫琳凯公司的主管办公室，门上都没有挂着头衔，任何阶层的人都不会被拒在门外。公司内的每一个人都是平等的。



玫琳凯

谈人的管理

Mary Kay On People Management

第十二章 助人为成功之本

109

一个只想到“我能得到什么”的人，在玫琳凯是不会成功的。我们真诚地相信，只要你帮助足够多的人获得他们想要的，你也会得到你想要的。在玫琳凯，最成功的人都是那些帮助多数人成长的人。

第十三章 坚持原则

110

任何事情都是千变万化的，唯有原则是永恒的。玫琳凯虽然不断鼓励创新，反对墨守成规，但是一提及原则问题，一定坚守立场。

第十四章 自豪的观念

127

公司的每一个人都必须为他自己和他的工作感到自豪，并以在该公司工作为荣。对员工灌输及推广这种自豪的观念和态度，是管理人员的职责。

第十五章 切莫安于现状

139

没有比安于现状更易于失败的了。每个人都应该有一套终身自我改进计划。在今天这种快速变动的世界中，你无法静止不动；你不向前，便只有后退。



Mary Kay On People Management

目 录

第十六章 勇于冒险尝试 149

只有冒险性，才能激发出创新、勤奋和高度的进取心。你必须鼓励部属冒险，让他们知道失败为成功之母。如果你的得失心太重，部属就不敢把头伸出去。

第十七章 享受工作的乐趣 157

能从工作中获得乐趣是很好的。优秀的管理人员会培养幽默感。事实上，人们从工作中获得更多的乐趣，就会有更好的工作绩效。

第十八章 卖出东西才是事业的开端 167

每一家公司都有某种东西要“销售”；公司中的每一个人都必须知道，卖出东西才是事业的开端，因此他们必须全力支持销售活动。

第十九章 永远不要被规定或自大所蒙蔽 177

不要说：“这违反了公司的规定。”这会激怒别人，除非你有很好的理由来解释这种规定。同样地，自大很明显地是掩饰无能的假象。

第二十章 不要逃避问题 191

优秀的管理人员知道如何分辨出真正的问题，也知

MARY KAY

VII