

黄金准则

美国玛丽凯化妆品公司创始人

玛丽凯·艾什谈人的管理技巧

〔美〕玛丽凯·艾什 著

周斌 周勤勤 著



5433.2

101031

10-3

黄金准则

[美] 玛丽凯·艾什 著
周 斌 周勤勤 译



S0160361

中国广播电视出版社

014/10

黄金准则

[美] 玛丽凯·艾什 著

周 斌 周勤勤 译

中国广播电视出版社出版

(北京复外广播电影电视部灰楼 邮政编码 100866)

北京市制本总厂印刷

新华书店总店北京发行所经销

*

787×1092 毫米 32 开 6.75 印张 144(千)字

1990 年 4 月第 1 版 1990 年 4 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册 定价: 3.15 元

ISBN 7—5043—0268—6/G·87

作者序

1983年,玛丽凯化妆品公司诞生20周年,为此我们召开了庆祝会。到那年为止,我们公司的年销售额已经突破3亿美元。现在,全美国有逾20万的美容顾问采用我们的化妆品来建立独立的销售网,并为全国各地的女同胞们传授皮肤保健的基本方法。通过若干年各方面的努力,人们已经将我的名字与女性美联系在一起。可是,你可能想象不到,在我们公司的美容顾问和销售经理中,已为数不少的妇女年收入超过了5万美元!除了我们,全世界没有第二家公司有资格宣布这样的成就。这些惊人成就的取得并不是依赖于在一般大企业间盛行的“狗咬狗”的竞争方式,而是依靠遵循“注重他人的需要”这样一条简单的原则。此外,如果没有广大妇女们的热情,我们要取得今天这样的成就也是不可能的。虽然有人可能会把我们的成功视为一个谜,但对我个人来说,玛丽凯的成功毫无

神秘之处。事实上，在玛丽凯化妆品公司创建初期，我们便有意识地要创建一套独具特色的管理方法。我们坚信，有了这样一套管理方法，我们的事业必会蒸蒸日上。这套管理方法可以运用于任何企业组织，本书的目的就是要与你共同分享这套理论。

下面将要讲述的就是关于我和我的公司的故事。我这个故事的开头，对某些人来说可能已算是结尾了。1963年，干了25年直销工作的我退休离开了原来的工作岗位。我一直热爱这一工作，而且作为一家大公司全国培训中心的负责人，我可以算得上是实现了许多我想实现的目标。但是，回首往日的工作生涯，我仍然感到怅然若失。

退离工作岗位后的百无聊赖更使这种失落感与日俱增。是的，我的的确确成功了！但我总觉得我的工作积极性和工作才能并未得到应有的发挥。我非常清楚，仅只由于我是一个女人，我要从事更利于发挥才智的工作的机遇便屡遭侵夺。心怀这般感慨，绝非出于我个人的自怜自艾，因为我知道许许多多其他的女人也经历过这种不公正的待遇。

我也知道，将愤怒和不满积压心头会有害于人的身体健康。我长期奋斗不辍，并以这种进取精神为自豪。但是不曾想退休后我竟会怨天尤人，萎靡不振。为了解除这些烦恼，我决定把

过去 25 年来在我身上发生的有益之事全部记录下来,强迫自己正确对待事情的结局,这样做对我的精神产生了令人吃惊的作用。我从愁闷的情绪里得以解脱,重又充满了往日的激情。突然间,一个主意在我的脑海中油然而生:要是我将这些笔记扩充成一本书,不也能帮助别人解决类似的问题吗?我又把从前碰到的可能有碍于我事业发展的种种问题逐一列出,以便更进一步地研究我的设想。

我反复研读这些笔记,同时深信自己借助它们能够干出点事情。如同一位母亲竭力想保护她的孩子一样,我非常渴望自己能利用这一机会对其他的女人有所帮助,以便她们不再遭受我过去所遭受过的不公和痛苦。我相信这些笔记能够发展成为一本有关“正确进行人的管理”的著作。但我反过来又想:我算老几呀?我既没有当过作家或经理的资历,也没有这方面的凭证,我眼下诉诸笔端的东西即使再有用,谁又会去注意它们呢?尽管如此,圣经里的黄金准则仍然不断地萦绕我的心头:“你希望他人怎样对待你,你就应该怎样对待他人。”如果从前我有机会负责管理工作,我肯定会运用这条黄金准则来对待雇员——甭管雇员们是男是女,我会一视同仁。我认为遵循这一黄金准则,正是统率和鼓舞雇员的最为明智的选择。

我寻思,要是遵循这一管理原则的公司果

真存在的话，那它一定是我所“梦寐以求的工作岗位”！顿时，我脑海中出现了这样一个大胆而又简单的设想：“玛丽凯，与其耗费口舌和笔墨，还不如亲自去实干，你干吗不去实现这一梦想？”于是，就在这一时刻我下定了决心，去组织一个能实现我梦想的公司。

决心一旦下定，我便必须决定卖什么样的产品。我想要的是第一流的产品——这种产品既能让买的女人们从中获益，又能使卖的女人们感到方便放心。而且，我要为女人们大开绿灯，让有才能的女人能够在我的公司里充分施展她们的才能。

若干个苦苦思索的日日夜夜过去了。一天晚上，我刚要上床睡觉，这样的产品突然在我的脑子中出现了！那就是我所使用的皮肤保健品。早在10年前，我还在干着直销工作的时候，当我拜访一位美容师时，她便给我介绍了这种产品。这位美容师的父亲一直从事皮革制造业，他发现自己的双手同青年人的一样好，并得出结论，这与他每天要接触的制革溶液有关。于是他突发奇想，做起了实验，最终利用这种溶液研制成功了一种面部护肤品。在他73岁去世的那年，他看上去要比其实际年龄年轻得多。后来，他的女儿开了一家家庭式的美容院，当上了美容师。她根据她父亲的配方配制了各种各样的奶液和面霜，将其出售给美容院的顾客。除了我

自己，我的一些亲朋好友也都长年使用这种产品。这种产品的神奇作用无人不夸无人不赞。因此，当这位美容师去世的时候，我便从她的家属手中买下了这种产品的原始配方。根据我个人使用的经验和效果，我对这种产品充满了信心。我相信，这种产品如果被加以改进并配以精美的包装，一定会畅销不衰！

尽管目前我们公司也有一系列男性护肤品，甚至也有一些男性美容顾问，但我创建这一公司的主要宗旨是要让女人们获得充分发展的机会。在那个年头，即使是干着一模一样的工作，女人得到的薪水也往往只是男人的一半。造成这种结果的理由通常不外乎：“男人要养家糊口！”每当听到这种腔调，我就会感到气不忿儿。使我感到恼火的还有，我的男经理们动不动就说：“玛丽凯，你这只不过是女人见识而已！”随意的这么一句话就把我的新思想、新建议打入了冷宫。所以，有一点我要在此书中加以特别的讨论：女人的想法确实与男人有所不同，但这种不同并非表明女人的想法就一定水平低下，或男女双方的想法就一定水火不相容。基于这种思想，我当时的打算是成立这样一个公司，“女人见识”在这个公司里将被尊重和采纳，并且女人独具的直觉和才智也将得到适当的培养，而不会总遭扼杀。

与多数人创办一个新企业的动机不同，钱

并不是我组建玛丽凯公司的主要目的。但这并不等于说,我当年已经阔绰到无需考虑钱的问题。事实上,我大半辈子的工资积蓄都已被我用于公司的投资上了。我这一项新的事业只能成功不能失败,不然我永远也不会有东山再起的机会了。

玛丽凯化妆品公司于1963年9月13日在美国得克萨斯州的达拉斯正式成立。当时只有500平方英尺的厂房,理查德——我29岁的儿子——也成了我们队伍中的一员。此外,有9位热心肠的女士担当了我们公司的首批美容顾问。我们公司的全体成员齐心协力,并肩奋斗。当时公司并没有做出有关工作上的具体规定,我们每个人都主动地去做应该做的事。我本人也一边做销售产品、培训其他妇女、主持销售会议等工作,一边干清理垃圾的差事。理查德主管簿记和供应订货等事宜。随着时间的流逝,我们公司在不断地稳步发展,然而,我创建公司伊始所确立的目标——遵循黄金准则来经营企业和给女人们提供充分发展的机会——仍然丝毫未变。

今天,作为玛丽凯公司的创始人和总经理,我已为我们公司赢得了声誉。人们对我们公司的业绩也已刮目相看。要是听众的话,我不会是个错过机会缄默不语的人,所以我今天终于在此写出了这本早在1963年就想写的管理著

作。当年的理论已经成了现实，并且我们已具有 20 年成功的管理经验。这本书更是为过去 20 年来跻身职业市场的女人们写的。当年，这些数以百万计的求职妇女们一般都是以最低贱的工作为起点，今天她们中的许多人已有望成为经理人物。

直到今天，大多数关于管理知识方面的书都是由男人们写的，并且服务对象也是男人。对于一位女读者来说，这些书好像是在教导她：你想要成功吗？那就照着男人的样子去做。但是依我看，一位女人在照搬男性经理们的成功经验时，很可能将男性经理们在管理中容易犯的毛病也一起照搬过来。

尽管我相信，女人同样能够从男人写的管理书籍中学到许多有益的东西，但是男女终究有别，我们女人不可能变得同男人完全一样。从幼年时代起，我们的文化便使得男人和女人在社会中各自扮演着不同的角色。正是由于这种文化上的差异，就像美国商人不能完全模仿日本的管理模式一样，女人也不能完全承袭男人们的管理风格。我这么说并不意味着美国和日本之间不能相互学习——事实上不但能，而且两国也正在互相学习。同样的道理，女人可以向男人学习很多管理方面的经验，男人也照样可以向女人学习很多东西。

在我们的事业刚刚起步的那会儿，把全公

司的操作运转维持得如同一个家庭一般，是一件轻而易举的事。因为当时我们人数少，所有的公司成员都同心协力，人与人之间充满了亲人般的关怀和温暖，我们肩并肩地一起生活战斗。然而今天要想再维系这种家庭般的气氛已很困难，因为我们的公司已经发展得十分庞大。但是难归难，却不等于毫无可能性。我们仍把保持这种友爱的风尚作为最重要的目标，并为之不懈地努力。这种亲如一家的气氛在我们公司中确实起到了很大的作用。

玛丽凯化妆品公司始终把“人”放于首要的位置上——我们的美容顾问、经销负责人、职员、顾客和供货人员，都是最重要的人物。最令我们自豪的是，我们公司是因为我们的人才而闻名于世的。其实，我们这种“重视人、关心人”的观点与效益观并无矛盾。是的，我们也无时无刻不在关心着利润的最下限，但是我们决不因此而放弃“爱护人”的原则。对我来说，P和L的含义并非仅限于“利润”(Profit)和“亏损”(Loss)，同时它们也意味着“人”(People)和“爱”(Love)。

目 录

第一章 管理的黄金准则	(1)
遵循黄金准则能将你带上成功之路	(1)
公平地待人	(8)
第二章 网罗人才创立事业	(14)
人的素质决定公司的素质	(14)
杰出人才值得抓住不放	(17)
第三章 看不见的标志	(19)
让人觉得自己很重要,他们也真的很重要	(21)
有责无权会毁灭自尊	(23)
让人知道你欣赏他	(24)
第四章 赞美使人成功	(27)
小成功可为大成就铺平道路	(27)
掌声是有力的赞美方式	(32)
尽可能多地给职工荣誉	(32)
第五章 倾听的艺术	(36)
不要忽视倾听的能力	(36)
自己的工作组织是思想的宝贵源泉	(42)
鼓励反馈	(43)

第六章 将轻微的批评夹在两层厚厚的赞誉之间	
.....	(46)
既和善又严厉	(47)
决不只批评不表扬	(48)
不当着他人的面批评人	(50)
第七章 做一个始终如一的人	(54)
杰出的成就是不懈努力的结果	(54)
迅速行动	(57)
决不没把握地许愿	(59)
贯彻始终必须以纪律和计划为保证	(60)
做家庭作业	(64)
经理也要经常进行推销	(67)
第八章 热情可以移山	(70)
优秀的经理应善于激发别人的热情	(71)
热情在一对一关系中的功能	(75)
第九章 领导人的言行主宰集体的言行	(77)
优秀的领导人必须身先士卒	(77)
好的经理必须按经验行事	(80)
行动胜过言谈	(84)
第十章 请人加入创造的行列更易得到支持 ...	(87)
抵制改革是人的本性	(89)
从所有被影响的人中寻求支持	(90)
从上到下寻找支持的力量	(94)
女人与变革	(96)
第十一章 门户开放的哲学	(98)

门户开放是双向的	(98)
好的经理应该是集体中的一个成员	(102)
第十二章 助人得其所欲,自己亦可获其所需	
.....	(105)
善有善报,恶有恶报	(108)
经理人的成就可从其部下的成就上得到反映	(109)
第十三章 恪守原则	(114)
好经理必须起表率作用	(116)
公平待人使人产生安全感	(117)
把家庭的位置放于事业之前	(118)
把制造精良的产品作为主要目标	(120)
第十四章 以己为傲	(121)
为自己的形象骄傲	(121)
自豪助长士气	(123)
庄严的旗帜	(126)
美国人的梦想终会实现	(128)
让机会降临	(130)
第十五章 不要吃老本	(131)
全面了解你的行业	(132)
从别人的成功中汲取经验	(136)
和别人分享行之有效的意见	(136)
第十六章 勇于冒险	(139)
失败是成功之母	(140)
并非每条意见都会带来成功	(144)
第十七章 以工作为乐趣	(146)

愈是喜欢自己的工作,投注的精力就愈多	(147)
优良的产品,兴奋的观众,未知的结果.....	(149)
好经理使人各尽所能.....	(151)
热忱具有传染性,懈怠亦有传染性	(152)
第十八章 销售是关键	(154)
整个公司都应以销售为主导.....	(156)
公司的态度能增强或瓦解销售力.....	(158)
建立自尊心和自信心.....	(159)
第十九章 不要拿公司政策作挡箭牌	(162)
强调公司政策时需阐明理由.....	(164)
不要让成功冲昏头脑.....	(168)
成功有赖于集体的共同努力.....	(169)
不要人为地制造特权阶层.....	(170)
好经理的成功依赖他启发和激励别人的能力.....	(170)
第二十章 做解决问题的行动者	(173)
解决问题的第一步是承认问题的存在.....	(173)
判明问题是否确实存在.....	(174)
好经理关注真正的问题.....	(175)
好经理必须对工作问题 and 家庭问题加以分辨.....	(176)
找出可行的解决办法.....	(179)
第二十一章 减轻压力	(180)
经理必须创造一个友好且具生产力的环境.....	(181)
优柔寡断的经理会给他人造成压力.....	(182)
好经理能够提供方向.....	(183)
变化可能带来压力.....	(185)

第二十二章 培养和擢升内部人才	(188)
好经理会训练他的接班人.....	(190)
寻找各阶层的人做助理.....	(191)
从内部提拔人才,建立管理队伍	(193)
第二十三章 力行黄金准则	(195)

第 一 章

管理的黄金准则

黄金准则告诉我们：“你希望别人怎样对待你，你就应该怎样对待别人。”这条准则记载在《圣经·马太福音》(7:12)中，它无论对于过去还是对于现在都具有极其深刻的意义。当然，黄金准则是针对任何人待人处事的行为而言的，然而对于那些必须时刻与自己的部属打交道的经理们而言，它更是一条指导工作的至理名言。

然而不幸的是，很多现代社会的人们都将这条准则视为让人厌倦的老古董。事实则恰恰相反，黄金准则仍然是适合人事管理的一把最好的钥匙。我们玛丽凯化妆品公司的管理行为依据的便是这条准则。只要一牵扯到人的问题，我们都遵循它来进行处理和判断。

遵循黄金准则能将你带上成功之路

当坐下来开始写这本关于管理方面的书时，我想，这本书必须能为经理们提供一个良好的待人模式。作为母亲和祖母，