

玛丽·凯 谈人的管理

〔美〕玛丽·凯·阿什著

台湾 陈淑琴、范丽娟译

Mary Kay on
People Management



**Mary Kay on
People
Management**

**玛丽·凯
谈人的管理**

[美] 玛丽·凯·阿什 著
台湾 陈淑琴 范丽娟 译

玛丽·凯谈人的管理 [美国]玛丽·凯·阿什 著
台湾 陈淑琴 张丽娟 译

中国友谊出版公司出版
新华书店北京发行所发行

昌平达江印刷一厂印刷

787×1092 $\frac{1}{32}$ · 7 · 143,000
1985年11月第1版 1985年11月第1次印刷
社目: 138-208 书号: 4309 · 6 定价: 1.60元

前 言

1983年，玛丽·凯(Mary Kay)化妆品公司盛大庆祝创业二十周年纪念，并庆祝年销售额超过三亿美元。我们有二十万名的美容师正使用我们的产品去建立她们独立的销售组织，同时教导妇女皮肤保养的基本原则。这些努力，使我的名字和女性美容连在一起。我们的美容师和推销指导员的个人年收入超过五万美元。我想，世界上再没有其他公司敢做如此的宣称。这些推销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”竞争形态，而是通过培养其对别人需要的敏感性而来。若缺乏对千万女性的热心，是不可能缔造出如此卓越的纪录的。有时，别人会把我们当做一个谜，但对我来说，玛丽·凯的成功绝不是什么神秘不可解之事。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。

我事业的开端始于一般人认为应是结束的时刻。1963年，我从服务了二十五年的直销部门退休。我喜爱我的工作，身为一家大公司的全国性训练部门的主管，虽然在职期间完成了许多目标，但当时我回忆我的事业生涯，仍然感到意犹未尽。

退休所带来的生活厌烦，使我产生了极度的不满足。虽然已经获得了成功，但我觉得自己辛勤的工作以及自我能

力的表现，并没得到适度的酬赏。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。这种感觉不仅是自怜而已，因为我明了同时还有许多女性也正忍受着这种不平等的待遇。

我知道压抑愤怒有碍于健康。多年来，我一直以乐观自豪，但此时我却充满了消极的想法。为了抗拒这种感觉，我决定将过去二十五年来发生在我身上的所有美好事物列成备忘录，强迫自己积极地去思考那些曾使我精神感到愉悦的经历。于是，我渐渐控制住内在不满的情绪，逐渐恢复原有的热忱。突然，我想到这些备忘录可写成一本书，帮助那些需要帮助的人。为了更进一步澄清这个概念，我也列举了所有我认为妨碍我事业发展的问題。

我一再地细读这些备忘录，来确信自己是朝正确的方向前进。就有如一个母亲努力地去保护她的小孩，同样地我也想要帮助其他的女性，使其不必再承受我曾受过的痛苦。我了解这些备忘录应收集在如何管理员工的实用书上，但我又有什么资格去写一部管理的书呢？我既不是作家，也不是管理学者。尽管我的想法非常有用，但又有谁会注意那些想法呢？尽管如此，“你们愿意别人怎样待你们，你们也要怎样待别人”的金科玉律还是不断地在我脑中浮现。如果由我来管理，我一定拿它做为管理的原则——男女一视同仁。对我来说，这条金科玉律相当明显的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”。因此，有一个鲁莽但简单的问题立即浮现：“玛丽·凯，你为什么只是光说不练，为什么自己不实际去做呢？”从那

时起，我就决定完成我的这个梦想。

一旦我做了这个决定，我便开始寻找所要推销的东西，我需要的是一种高质量的产品——一种对其他妇女有益，同时也是妇女愿意推销的东西。我希望提供妇女一个开放的机会，让她们去做任何能力所及的事情。

我花了几天的工夫，思考到底哪种商品最合适，有一天晚上准备就寝时，我发现了我的皮肤保养品。那是十年前当我还是个推销员时，一位我去拜访的美容师介绍给我的。这位美容师的父亲是一名皮革制造者，他注意到自己的双手有如年轻的男子一般，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，他开始实验，最后发明出一种可以用来擦脸的改良产品。所以当他的73岁去世时，看起来比实际年龄年轻许多。他女儿后来成为一名美容师，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神奇的产品达数年之久。当这位美容师去世后，我向她的家人买下这种化妆品的配方。我了解这些皮肤保养品质量极佳，如果经过某些改良，再加上高质量的包装，我确信它们会很畅销的！

虽然我的公司目前有一条男性皮肤保养品的生产线，甚至也有好几位男性的美容师，但我主要的目的还是建立一家能提供给妇女无限机会的公司。在当时，女性和男性同样地工作，却往往只拿到百分之五十的薪资。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，当一男性经理反驳我提出的新观念或

建议时，会说：“玛丽·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的确有别于男性，但此种差异并无所谓的较差，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”不会被认为是缺点。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”(women's intuition)，正是我们要加以培养，而非抑止的特点。

许多人开创新事业是为了赚钱，但这决不是我的主要动机——并不是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，否则我将没有另外的机会去开创自己的事业了。

1963年9月13日，星期五，我首次打开玛丽·凯公司的大门，那是一间位于达拉斯，面积五百平方英尺(约十四坪)的店面，有我二十岁大的儿子理查，以及九位热心的女性，她们担任玛丽·凯公司的第一批美容师。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。我的工作有推销、训练其他妇女、主持销售会议，还有倒垃圾。

理查负责的是看店和送货。多年来，我们稳定的增长，并严守我们原来的决定，也就是秉承金科玉律来经营我们的事业，提供妇女无限的机会。

今日，身为玛丽·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，那时的理论，今日都已变成事实。我们现在拥有二十年成功

的管理经验。这本书是为那些二十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微，如今其中的多数已慢慢爬升到经理的职位了。

到目前为止，大多数的管理书籍都是由男性所著——也都是“为”男性所著。读那些书籍的妇女，都被灌输为了成功，必须和男性竞争的观念。但我认为当妇女企图去复制男性管理人员的成就时，她们同时也复制了一些后遗症，那些通常都被认为是男性的事业并发症。

尽管我相信女性可以通过男性所著的管理书籍学到许多东西，但是，我们绝对不可能象男性一样，因为基本上我们是完全不同的，我们的文化从儿童期开始，就塑造出两种完全不同的形象。由于文化的差异，所以女性不能复制男性的管理方式，就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——他们可以，且事实上也这样做。所以同样地，女性可以从男性那里获得许多的管理技术，当然男性也可从女性这里学得许多东西才是。

当我们刚开创事业时，因为成员很少，彼此互相依赖，很容易以一种“一家人”的方式来工作。我们彼此关心，平等地工作。现在，我们扩展成大公司，要维持这种“一家人”的气氛，就不是件简单的事了。是不简单，但还不是不可能。我们仍然朝此目标前进，这是我们的最高目标，结果我们真的成功了。

在玛丽·凯化妆品公司中，“人”是最重要的——不管是我们的美容师、美容指导员、雇员、顾客，或是供应商。我们以“人员对公司的向心力”自豪。我们“关心别人”的信

念，其实并不会和我们追求利润的公司目标相冲突。不错，我们很在意盈亏，但并不是我们的最高目标。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)。

目 录

前言	(1)
----------	-------

第一章 管理的金科玉律	(1)
-------------------	-------

“你们愿意别人怎样待你们，你们也要怎样待别人”，这是世界上最古老、最广为人知的哲学，但却经常被商业界人士所忽视。玛丽·凯说明在今日复杂的世界中，这条金科玉律在与人相处方面仍极适用。

第二章 公司是由人组成的	(13)
--------------------	--------

管理人员的成功要靠部属的表现，公司的成功也是如此。优秀的人才是公司最重要的资产。人才比计划更重要。“留住好人才”是优秀公司的标志。

第三章 看不见的信号	(19)
------------------	--------

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

第四章 赞美使人成功	(27)
------------------	--------

我们每个人都渴望被赞美。让员工知道你赞赏他们的表现，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 (35)

好的管理人员必然是好的倾听者。上帝给予我们两只耳朵、一张嘴，就是要我们多听少讲。倾听有双重好处：不但得到了有用的消息，而且还使别人觉得重要。

第六章 三明治式——夹在两大赞美中的小批评(45)

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积极方法。

第七章 做一个言行一致的人 (53)

做一个永远被人信任的人。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品质是极为重要的——让他们认为你是值得信赖的人。

第八章 热忱能成大事 (67)

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”的希腊字源是“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… (75)

做为一个管理人员，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，以及拥有团队精神方面，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 …… (85)

一位有效率的管理人员会在计划的构思阶段时，就让部属参与其事。由于信任同事并征求他们的意见，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 大门畅开的哲学 …… (97)

玛丽·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之门外。公司内的每一个人都是平等的。

第十二章 助人为成功之本 …… (105)

先知告诉我们，要善加利用上帝赋予我们的天赋。只要我们这么做，上帝就会更眷顾我们。

第十三章 坚持原则 …… (115)

任何事情都是变化的，唯有原则例外。必须坚持原则，不可妥协。

第十四章 自豪的观念 …… (123)

公司的每一个人都必须以他自己和他的工作为豪，并以在该公司工作为荣。在员工中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 (135)

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

第十六章 勇于冒险尝试 (143)

你必须鼓励部属冒险，让他们知道失败乃成功之母。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 (149)

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，人们从工作中获得了更多的乐趣，就会有更好的工作成绩。

第十八章 卖出东西才是事业的开端 (157)

每一个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 (165)

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。同样的，自大很明显的是掩饰无能的假象。

第二十章 不要逃避问题 (177)

优秀的管理人员知道如何分辨出真正的问题，也知道如何采取行动来解决问题。你必须培养分辨出真假问题的能力。

第二十一章 减低压力 (185)

压力会妨碍生产力。优秀的管理人员会努力创造出没有压力的工作气氛。

第二十二章 从内部培养人才 (195)

最好的公司都是从内部培养人才，而不假外求。如果一家公司经常向外求才，一定会使得员工士气低落。

第二十三章 宜公宜私的金科玉律 (203)

不要做伪君子，要每天都遵行金科玉律。你不能有双重道德标准。己所不欲，勿施于人。

第一章

管理的金科玉律

我所谓的金科玉律是：“你们愿意别人怎样待你们，你们也要怎样待别人。”这是新约圣经马太福音第7章所告诉我们的。这项法则迄今仍然适用。当然，这是对所有的人而言，但尤其适合作为人事管理的准则。

很不幸地，今天有许多人都认为这则金科玉律是一项使人厌烦的陈词滥调，其实它是人事管理的关键。在玛丽·凯化妆品公司，我们对此金科玉律推崇备至，每一项人事管理的决策都是根据这则金科玉律来制定。

遵循金科玉律可带来成功

当我坐下写这本我个人认为公司应该如何运转的书时，我想提供给管理人员的是如何管理“人”的指南。身为一个母亲和祖母，我的女性本能使我想要为我的同事做一些所有母亲都会为其子女所做之事——一些对他们有益的事。

由于我具有多年为他人工作的经验，所以我十分了解对人有责任是怎样的一回事。

在事业一开始，我即决定采用一种可激发工作热忱的

管理形态。我发誓自己的公司绝对不要重蹈我曾目睹的覆辙，要对所有的人公平，一视同仁。我常想：“如果我是这个人，我希望接受什么样的待遇？”直至今日，每当我寻找人事问题的解决办法时，我总会问自己这个问题。每当使用这个方法，即使是最困难的问题，也会在瞬间迎刃而解了。

在玛丽·凯化妆品公司的销售部门中，每个人都可以扩张和进展，而不用爬传统的公司金字塔。大约二十万名的美容师就好象经营独立的零售生意一般，直接和顾客交易。每位美容师自己制定目标、生产力和报酬。她有一个责任就是要担任推销指导员的角色，工作包括招募新进人员，予以训练、指导等。

在这个梦想的公司里，我首先希望废除的是地区的划分。我曾在几家直销公司待过，我了解当我随丈夫的新工作从休斯敦迁到圣路易时，承受了多不平等的待遇。我在休斯敦直销公司，每月可赚一千美元的佣金，那是我花了八年光阴得来的成绩，结果当我迁徙后，这些全部就消失了。平白无故的让别人接管我曾花费极大心血训练和招募人员的结果，使我很不甘心。

因为如此，所以在玛丽·凯化妆品公司，我们就没有如此的地域划分，一个指导员可住在芝加哥，到佛罗里达度假，到匹兹堡拜访朋友，或是到别的地方招募新手。不管她住在美国的什么地方，只要有成员向公司批货推销，她就可以从其中抽取佣金。匹兹堡的指导员会将将来此访问的指导员所吸收的成员纳入她的旗下，加以训练。这位新成员会参加匹兹堡的推销会议，和参加当地的推销业绩竞赛。

但是，尽管匹兹堡的指导员在这位新成员的身上投入大量的时间和精力，住在芝加哥的指导员才是拿佣金的人，我们称此为“领养”计划(adoptive program)。

匹兹堡的新成员也可以再招募她自己的新成员。不管她住哪儿，她成为一个替原先引她进入这一行业的指导员再招募新成员的核心。只要她们仍在公司，她都可以根据所招募成员的推销业绩，拿到公司给予的佣金。

今天，我们公司有五千多位推销指导员，大多数都在自己居住地区外招募成员，并加以训练。有些指导员旗下，美容师甚至分散在十二个州或更多的州。参观我们公司的外界人士批评说：“你的领养计划是不可能成功的！”但事实上，它成功了！每一位指导员都有在其他城市的新成员的推销佣金可拿，同时也以训练其他指导员的成员做为回报。

其他公司的人问道：“为何每个人会努力发展此项领养计划，而不干脆自己拿佣金算了？我为何要费劲地使你的属下登上成功的阶梯，却由你坐享佣金？我又能从其中得到什么好处？”在玛丽·凯化妆品公司中，许多指导员有上百件的领养计划，却从未做如是想。相反地，她们会这么想：“没错，我是帮她们，可是别人也在其他城市帮我训练部属啊！”这种体系相当成功，而且据我所知，还没有别家公司有类似的体系。但这种体系必须一开始便使用正确。如果是在公司成立几年后再采用此项领养计划，我想这个计划就不会如此有效了。

当我们开始此项领养计划时，大家都认为不会成功，但我却深具信心。我之所以如此肯定的原因是，这项计划奠