

用人之道

——美国企业家谈人才管理

〔美〕玛丽·凯·阿什 著



新华出版社

用人之道

——美国企业家谈人才管理

〔美〕 玛丽·凯·阿什 著
陈如为 赵之援 译

新 华 出 版 社

Mary Kay on People Management

by Mary Kay Ash

Printed by Warner Books, Inc

First Printing: October, 1984

根据美国沃纳图书公司1984年10月第一版

译出

用人之道

——美国企业家谈人才管理

〔美〕玛丽·凯·阿什 著

陈如为 赵之援 译

*

新华出版社出版

新华书店北京发行所发行

北京燕山印刷厂印刷

*

787×1092毫米 32开本 7.125印张 114,000字

1986年7月第一版 1986年7月北京第一次印刷

印数：1—23,000册

统一书号：4203·033 定价：1.35元

献给仍然相信人
和自尊心是办好企业
的两项最重要的资产
的所有“人才管理者”。

译 者 的 话

玛丽·凯·阿什是美国的一位大器晚成的女企业家。她于退休后的一九六三年自立门户，办起了玛丽·凯化妆品公司，开业时雇员仅九人。由于她经营有方，二十年后，该公司发展到拥有雇员五千多人，年销售额超过三亿美元的大公司。现在，有二十万美容顾问在美国为该公司推销护肤品和化妆品。

玛丽·凯说，“尽管在其他人看来，玛丽·凯的成功是个谜，但是在我看来，它并不神秘。……我们的办法适用于任何企业。我写本书的目的，就是同大家分享这些办法。”

玛丽·凯所说的“适用于任何企业的办法”，就是妥善地管理人才。她认为，人才是一个企业中最宝贵的财产，企业管理的关键是人才管理。她把自己几十年来管理人才的经验总结为二十三条（也就是本书的二十三章），写出了这本值得经理们一读

的著作。

本书在译出时对个别段落和词句稍有删节。由于译者水平有限，错误之处，敬希读者批评指正。

一九八五年六月

引 言

一九八三年，我们玛丽·凯化妆品公司以年销售额超过三亿美元的伟大成就庆祝公司成立二十周年。现在，有二十多万美容顾问用我们公司提供的产品建立独自经营的销售机构，向女人传授保护皮肤的基本知识。这使我的名字同女性的美容紧紧地联系在一起。不过，你们会发现，在我们的美容顾问和销售主任当中，有几十位女人的年收入超过五万美元。世界上还没有第二家公司能声言它也做到了这一点。这些引人注目的专职销售人员取得上述巨大成就的途径，不是“大企业”中常见的“损人利己”的激烈竞争，而是他们意识到别人的需要。如果不是成千上万的女人发挥出积极性，就不可能取得这种创记录的成就。尽管在其他人看来，玛丽·凯的成功是个谜，但是在我看来，它并不神秘。我们着意提出能使企业光明正大地繁荣的独特的管理概念。我们的办法适用于任何企业。我写这本书的目的，也就是同大家分享这些办法。

我的故事是在其他人也许认为已经结束了的时候开始

的。一九六三年，我在干了二十五年的直接销售工作后退休。我热爱自己的工作。作为一家大公司的全国培训主任，我实现了自己的许多目标。不过，当我认真思考自己的生涯时，我仍感到伤心。退休后枯燥乏味的生活使我的不满感加剧了。我取得了一些成绩，但是我认为，我的辛勤劳动以及我的才能并未得到公正的对待。我知道，我之所以被剥夺了发挥自己潜力的机会，就是因为我是女人。这些想法决不是由于我喜欢自怜所致，因为我从自己的亲身经历中知道，许多其他女人也没有得到公正的对待。

我还知道，抑制心中的愤怒对健康有害。在此之前的许多年中，我为自己是一个积极的人感到十分自豪；然而这时我脑子里想的是消极的东西。为了消除这些消极的想法，我决定只把前二十五年中自己所遇上的好事一一记录下来。我强迫自己往积极方面去想，果然使自己的精神面貌出现了奇迹。我克服了心中的不满情绪，渐渐恢复了往日的热情。有一次，我突然想到，在这些笔记的基础上，也许能撰写一部旨在帮助其他人的书。为了进一步研究这一设想，我又把我认为阻碍自己在事业上取得成功的所有问题一一记录下来。

我把这些记录看了一遍又一遍，深信自己从中悟出了一些道理。就象妈妈尽力保护自己的孩子一样，我希望帮助其他女人，使她们免遭我所遭到的挫折。我意识到，这些笔记将演变成一部能为管理人员指出正确方向的入门书。但是，我有资格给谁写一部关于管理的书？我那时既不是作家，又不是经理。不管我的想法怎样切合实际，谁会重视我的想

法？尽管如此，我无时无刻不在想关于人才管理的金科玉律——你们愿意别人怎样对待你们，你们也要那样对待别人。假如让我当经理，我本来是会用这个金科玉律来管理人才的，是会用它来平等对待男人和女人的。在我看来，按照这个金科玉律办事，是激发并领导众人的一个明显的办法。

我认为，要是确实有一家用这个金科玉律来管理人才的公司，那它肯定是一家“最理想的公司”。突然，我的脑海里浮现出一个大胆而又简单的问题：“玛丽·凯，不要只是高谈阔论，不要只是写写笔记，你为何不一试身手？”我就是在这时决意把自己梦寐以求的理想变成现实的。

作出决定后，我需要有东西出售呀！我希望得到一种既对女人有好处又适合女人出售的优质产品。我还希望向女人提供一种能够尽量发挥其才干的永久性机会。

为了得到这样一种产品，我日夜苦思冥想，可谓绞尽了脑汁。有一天晚上我准备上床睡觉时，终于想出了一种产品——我的护肤品。十年前，我在从事直接销售事务时，曾拜访过当地的一位美容专家。那时，她向我介绍过护肤品。她的父亲是一位制革工人。他发现自己的双手却象小伙子的手一样嫩。他心里明白，这可能是他每天工作时双手接触制革溶液所致。他开始进行试验，终于把制革溶液改进成一种可涂在脸上的护肤品。他去世时七十三岁，但是看上去显然没有那么大岁数。他的女儿成了美容专家，用她父亲留下的配方制成了多种护肤品和洗涤剂，供光顾她在自家开的小美容院的客人使用。在那之前的若干年里，除了我本人之外，我

的许多亲朋也使用过这些妙不可言的护肤品和洗涤剂。因此，等那位美容专家去世后，我从她家里买出了原始配方。我从自己使用这些护肤品的效果中看出，这些护肤品好极了。我相信，如果对产品质量稍加改进并提高包装质量，它们准会成为畅销品！

虽然我们公司里现在也生产一系列供男人用的护肤品，甚至还有一些男美容顾问，但是我的主要目标是建立一家向女人提供无限机会的公司。因为那时女人即便同男人干同样的工作，所得报酬却往往只有男人的一半。使我难过的是，据说付给男人的钱之所以多于付给女人的钱，“是因为男人得支持家庭。”每当男经理瞧不起我提出的新设想或建议，说“玛丽·凯，你的想法只是女人的想法”时，我同样感到难过。在本书中，我将阐述女人的思维方式确实不同于男人的思维方式的一些具体表现。但是，这种具体表现上的差异决不意味着女人的思维方式不如或比不上“男人的思维方式”。因此，我们当时的一个共同目标是，在公司里创造这样的气氛：“象女人那样思维”并不是一个什么缺点。在我领导下的公司里，通常被称做“女人的直觉”的那些特殊意识和才能受到扶植，而不是遭到扼杀。

同许多新开业的人不一样，我成立公司的主要动机不是为了赚钱。这并不是说，我家财万贯，根本不用考虑钱的问题。实际上，我把自己一生的积蓄全都押上了。玛丽·凯化妆品公司必须获得成功，否则，我再也不会有机会自己开业了。

一九六三年九月十三日(星期五)，我在达拉斯市一个面积为五百平方英尺的临街商店为玛丽·凯化妆品公司举行了开业仪式。同我一起创建玛丽·凯化妆品公司的还有我儿子理查德，他那时二十岁。九名热心美容工作的女人成了玛丽·凯公司的第一批美容顾问。我们大家并肩工作。我们没有具体地分工。我们所有人都做了需要做的事情。我不但站柜台卖货，而且培训其他女人，召开销售会议，甚至倒废纸篓。

理查德负责记账和交付订货。在那些年里，我们稳步发展，我们恪守原来的决定，即按照那条金科玉律来办企业并向女人提供无限的机会。

今天，我作为玛丽·凯化妆品公司的创始人兼总经理，受到了大量的宣传。人们开始注意我们所取得的成就。我不是那种讲话有人听时错过机会的人。因此，我终于撰写了我从一九六三年就开始撰写的这本关于管理的书。我当年提出的见解变成了今天的现实。我们现在已经有二十年成功的管理经验。在过去二十年里，有千千万万个女人已打入劳工市场，总的来说，她们在求职者中属最底层。本书尤其是为这些女人而撰写的，因为今天在她们当中有许多人都希望成为经理。

迄今为止，绝大多数关于管理的书是由男人写给男人看的。这种书告诉女人的是，要想成功，就得效法男人。在我看来，女人在试图再现男经理的成就的过程中，也极有可能再现人们普遍认为是与公司有关的男性病。

我认为，尽管女人可以从男人撰写的关于管理的书中学到很多东西，但是我们不可能把男人的经验统统照搬过来，因为我们毕竟不一样。从孩提时代起，我们受到的教养使得我们同男人不一样！因为男女受到的熏陶不一样，所以女人不能原封不动地照搬男人的管理方式，就象美国企业家不能原封不动地照搬日本人的管理方式一样。这并不是说，美国人同日本人不能互相学习——他们能够而且也确实互相学习。同样，女人可以从男人那里学到大量关于管理的学问；男人也可以从女人那里学到很多东西。

我们刚开业时，管理公司很容易，就象管理家庭一样。那时我们人少，彼此相依为命。我们互相关心，并肩工作，平等相待。现在，我们人多了，完全不象管理家庭那样容易了。要管理好一个大公司，确实不容易，但也决不是绝对办不到。我们一直在这方面努力，把这方面的工作做为头等重要的大事来抓。实践证明，我们的做法是行之有效的。

玛丽·凯化妆品公司最重视的是人——是我们的美容顾问、销售主任、雇员，是我们的顾客，是向我们提供原料的厂商。我们为自己的公司是“因其拥有的人而出名的公司”感到自豪。然而，我们相信，关心人与我们作为一个公司必须赚钱这二者并不矛盾。不错，我们是把眼睛盯在赚钱上，不过赚钱并不是高于一切的欲望。在我看来，“P”和“L”的含义不仅仅是盈与亏，它还意味着人与爱（英文字母P和L既是盈与亏profit and loss的缩写，又是人与爱 people and love的缩写——译者注）。

目 录

引言.....	1
第一章 管理中的金科玉律.....	1
✓第二章 公司和人才是一个整体.....	14
第三章 觉察不到的迹象.....	19
✓第四章 鼓励人们去取得成功.....	27
第五章 听意见的艺术.....	37
✓第六章 先表扬后批评再表扬.....	47
第七章 做善始善终的人.....	55
第八章 热情能移山.....	71
第九章 领导的速度就是众人的速度.....	79
第十章 人们会支持自己帮助建立的东西.....	90
第十一章 开门政策.....	102
✓第十二章 帮助别人如愿以偿， 你自己也会如愿以偿.....	110
第十三章 坚持原则.....	119
第十四章 自豪问题.....	127

第十五章	不能吃老本.....	139
第十六章	敢于冒险.....	147
第十七章	工作与热爱工作.....	154
第十八章	产品推销不出去一切都是徒劳空忙.....	162
第十九章	决不要拿政策做挡箭牌或摆臭架子.....	171
第二十章	成为解决问题的能手.....	184
第二十一章	减轻压力.....	192
第二十二章	从公司内部培养人才.....	201
第二十三章	无论工作时还是工作之余，都必须按 那条金科玉律办事.....	209

第 一 章

管理中的金科玉律

金科玉律曰：“你们愿意别人怎样对待你们，你们也应该那样去对待别人。”这是圣经《马太福音》篇教导我们的话。今天，这句话的重要意义一点也没有变。当然，这句话是对每一个人讲的。不过对人才管理者来说，这是多么完美无缺的行为准则啊！

遗憾的是，今天许多人认为这个金科玉律是听腻了的陈词滥调。但是，它今天仍是人才管理的最好钥匙。我们玛丽·凯化妆品公司十分重视这把钥匙。我们公司关于人才管理的每一项决定，都是根据这个金科玉律作出的。

照这个金科玉律去办事就能成功

当我开始坐下来写一本书，介绍我认为一家公司应当怎样运转时，我希望能经理们提供一种可当作处理人员问题模式的手册。作为一个母亲和祖母，我的母性本能地驱使我希望为自己的同事做些事，做每个母亲都希望为自己的孩子

而做的最好的事。

我曾为别人工作过多年，因此，我对一个人向另一个人负责是怎么回事有切身感受。

我在自己刚开业时就下决心贯彻一种能激发人们热情的管理方式，并发誓使自己的公司永远不犯我亲眼见到的那种错误。我将公正待人。那时我常想，“假如我是此人，我希望得到的是怎样的对待？”直到今天，我在设法解决涉及人的问题时，总会对自己问一问这个问题。每当我这样做时，哪怕是最棘手的问题，很快也就迎刃而解了。

在玛丽·凯化妆品销售公司，人们不用象在传统的公司中那样一级一级地往“上”爬，也能发挥自己的聪明才干并取得成就。大约有二十万美容顾问在独立从事自己的零售业务，同自己的顾客直接打交道。每个美容顾问规定自己的目标、效率、报酬。这种各负其责的做法的另一种表现形式是销售主任发挥的作用：根据自己规定的数字招收、培训和指导美容顾问。

我希望自己理想中的公司最先废除的不合理的规定中，有各自为政的规定。我曾为好几个直接销售公司工作过，我知道，那年我因丈夫更换工作而不得不从休斯顿移居圣路易斯时，公司对我是多么不公正！我苦心经营了八年才在休斯顿建成那个直接销售单位，我离开该单位前每月可得佣金一千美元。可是我离开后却失去了一切。我认为，让别人不费吹灰之力就把我在休斯顿精心物色和培训的那些销售人员继承过去，这是不公正的。

我们玛丽·凯化妆品公司废除了这项规定，因此，芝加哥的销售主任去佛罗里达州度假或者去匹兹堡访友时，可以在那里招收人员。这位销售主任住在美国任何地方都没有关系，她始终能根据自己招收的人批发化妆品的数量从公司得到佣金。匹兹堡的销售主任将照料并培训那位从芝加哥来匹兹堡访友的销售主任新招收的人；新来的人将参加匹兹堡地区的销售会议并加入当地的销售竞争。尽管匹兹堡的销售主任要为那位新招收的人花许多时间和精力，但是，公司不断向芝加哥的那位销售主任付佣金。我们把这种做法称为“寄养”计划。

那位新来的匹兹堡人也可以去招收新人。她无论住在哪里，都可以以自己为中心，帮助那位当初招收她的销售主任招收新人。只要新来的那位匹兹堡人和她所招收的新人都为公司积极效力，这位匹兹堡人同样可以根据自己招收的新人的批发量从公司得到佣金。

今天，我们有五千多名销售主任，其中大多数销售主任培训和扶植的不是本州人。有些销售主任招收的美容顾问遍及十多个州。局外人看到我们公司这样做时说，“你们的寄养计划不可能起作用！”然而，我们的计划确实起作用。我们的每个销售主任都从自己在其他城市招收的新人中得到好处，同时也为其他销售主任招收的新人提供帮助。

其他公司的人士问：“可是，我在永远得不到佣金的前提下，为什么一定得培养别人寄养的人？我为什么必须把你寄养的人扶上成功的阶梯，使你能得到所有的佣金？这样做对我