

玫琳凯 谈人的管理

Mary Kay On People Management



玫琳凯·艾施著 陈淑琴 范丽娟 译

玫琳凯 谈人的管理

Mary Kay On People Management

玫琳凯·艾施著 陈淑琴 范丽娟 译

浙江人民出版社

浙江省版权局
著作权合同登记章
浙字:11-95-6号

Mary Kay On People Management

by Mary Kay Ash

Copyright ©1984 by Mary Kay Cosmetics, Inc.

All rights reserved

Published by arrangement with Mary Kay Cosmetics, Inc.

责任编辑:黄建光

封面设计:孙璐

责任校对:张谷年

玫琳凯谈人的管理

玫琳凯·艾施 著

陈淑琴 范丽娟 译

浙江人民出版社出版发行 杭州云轩印刷有限公司印刷

(杭州体育场路347号)

(杭州东新路147号)

开本 850×1168 1/32 印张 5.5 插页 2 字数 13 万 印数 41501-47500

1995 年 10 月第 1 版 1997 年 12 月第 7 次印刷

ISBN 7-213-01322-X/F·188 定 价: 9.80 元

CD 166/21

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,正利用我们的产品建立她们独立的销售组织,同时教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,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,而是靠培养对别人需要的敏感性。她们若缺乏对千万女性的热心,绝不可能创造出如此卓越的记录。有时,别人会把我们当作一个谜,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。身为一家大公司全国训练部门的主管,虽然在任期间我达成了许多目标,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,因为我明了同时还有许多女性,也正忍受

着此种不平等待遇。

我知道压抑愤怒有碍健康。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。为了更进一步澄清这些概念，我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，以确信自己是在朝正确的方向前进。就有如一个母亲一心一意想要保护她的小孩，同样地，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。尽管我的想法非常有用，但又有谁会注意这些想法呢？尽管如此，“你们希望别人怎样待你们，你们也要怎样待别人”的黄金法则，还是不断地在我脑中浮现。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，这项黄金法则相当明显地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，有一个鲁莽但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。有一天晚上准备就寝时，我注意到我的皮肤保养品。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名皮革制造者，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。所以当 他 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神奇的产品达数年之久。当这位美容顾问去世后，我向她的家人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“因为他们要养家活口”。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，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”，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，面积 500 平方英尺（约 46 平方米）的店面。职员有我 20 岁大的儿子理查，及九位热心的女性，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。我们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，所以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——他们可以，事实上他们也如此做。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得许多东西才是。

当我们刚开始创业时，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)。

目 录

前言.....	(1)
---------	-----

第一章 管理的黄金法则.....	(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，但却经常被商业人士所忽视。玫琳凯说明在今日复杂的世界中，这项黄金法则在与人相处方面仍极适用。

第二章 公司是由人组成的	(10)
--------------------	------

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

第三章 看不见的讯号	(14)
------------------	------

每一个人在他或她的颈子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	(20)
------------------	------

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	(27)
-----------------	------

优秀的管理人员必然是极佳的听众。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：不但得到有用的消息，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 …… (34)

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。

第七章 做一个言行一致的人 …… (40)

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。

第八章 热忱能成大事 …… (52)

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 …… (58)

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，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 …… (66)

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 (75)

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。

第十二章 助人为成功之本 (81)

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 (88)

任何事情都是变动的,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 (94)

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 (103)

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。”

第十六章 勇于冒险尝试 (110)

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 (115)

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..... (121)

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..... (128)

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,自大很明显的是掩饰无能的假象。

第二十章 不要逃避问题..... (137)

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。你必须培养分辨真假问题的能力。

第二十一章 减小压力..... (143)

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 从内部培植人才..... (150)

最好的公司都是从内部培植人才。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 宣公宣私的黄金法则..... (156)

不要做伪君子,要每天都遵行黄金法则。你不能有双重道德标准;己所不欲,勿施于人。

第一章 管理的黄金法则

我所谓的黄金法则是：“你们愿意别人怎样待你们，你们也要怎样待别人。”这是《新约·马太福音》第七章告诉我们的。这项黄金法则迄今仍然适用；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，今日有许多人都认为，这项黄金法则是一种令人厌烦的陈腔滥调。其实，它是人事管理的关键。在玫琳凯化妆品公司，我们对此黄金法则推崇备至，每一项人事管理的决策，都根据这项黄金法则来制定。

遵循黄金法则可带来成功

当我坐下来写这本我个人认为公司应该如何运作的书时，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子女做的事情——一些对他们有益的事。

由于我有多年为他人工作的经验，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以激发工作热忱的管理方式。我发誓自己的公司绝对不能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。

在玫琳凯化妆品公司的业务部门中,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 20 万名的美容顾问就好像经营独立的零售生意一般,直接和顾客交易。每位美容顾问自己设定目标、生产力和报酬。她有一种责任,就是要担任业务督导的角色,工作包括招募新进人员,予以训练和指导。

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工作过。在我随找到新工作的丈夫从休士顿迁到圣路易时,我领教过那种不公平的待遇。我在休士顿直销公司,每月可赚 1000 美元的酬劳金,那是我花了八年光阴得来的成绩,结果当我迁徙后,这些全部消失了。平白无故地让别人接管我曾花费极大心血训练和招募人员的成果,使我很不甘心。

因此,在玫琳凯化妆品公司,我们没有地域划分,一位督导可以住在芝加哥,到佛罗里达度假,到匹兹堡拜访朋友,或到别的地方招募新手。不管她住在美国什么地方,只要有成员向公司批货销售,她就可以从中抽取酬劳金。匹兹堡的督导会将将来此访问的督导所吸收的成员纳入旗下,予以训练;这位新成员会参加匹兹堡的业务会议,并参加当地的销售业绩竞赛。但是,尽管匹兹堡的督导在这位新成员的身上投入大量的时间和精力,住在芝加哥的督导才是拿酬劳金的人,我们称此为“就近辅导计划”。

匹兹堡的新成员也可以再招募她自己的新成员。不管她住在哪里,她成为替原先引她进入这一行业的督导招募新成员的核心。只要她仍在公司,就可以根据招募成员的销售业绩,拿到公司给予的酬劳金。

今天,我们公司有 5000 多位业务督导,大多数都在自己居住地区外招募成员,并加以训练。有些督导旗下的美容顾问甚至分散在 12 州以上。参观我们公司的外界人士批评说:“你的就近辅导计划是不可能成功的!”但事实上,它成功了!每一位督导都有在其他

城市的新成员的销售酬劳金可拿,同时也以训练其他督导的成员作为回报。

其他公司的人问道:“为何每个人要努力发展此项就近辅导计划,而不干脆自己拿酬劳金?我为何要费劲地使你的属下登上成功的阶梯,而由你坐享其成?我能从中得到什么好处?”在玫琳凯化妆品公司中,许多督导有上百件的就近辅导计划,却从未如此想。与此相反,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!”这套制度相当成功,而且据我所知,还没有别家公司有类似的制度。但这种制度必须一开始就建立,如果是在公司成立几年后才采用,我想这个计划就不会如此有效了。

当我们开始此项就近辅导计划时,大家都认为不会成功,但我却满怀信心。我之所以如此肯定的原因是,这项计划奠基于黄金法则之上。在玫琳凯化妆品公司,我们有时称之为“乐施”原则。它的哲学是“乐施”,可适用于商业的各个层面。在美容课中,我们不希望美容顾问这么想:“我能卖多少东西给这些人?”与此相反,我们强调的是:“要怎样才能使今天出席的人回家后对自己有更好的感觉?我要如何帮助她们产生更好的自我形象?”我们了解,如果女性对自己的外在感到自惭,其内在会更加贫乏。我们希望她回家时可以成为更好的妻子、更好的母亲,及更好的社区公民。

我也知道这项就近辅导计划不是任何行业都可适用,但它 can 成为想要建立“帮助他人”哲学的管理人员的一种模式。一位优秀的管理人员绝不能眼中只看到钱,把员工视为只是代表利润而已。我们把这种态度散布于整个公司之中,上至高层主管,下至消费者。当每个人都愿意主动帮助别人时,每个人都会获利。

在我早期事业生涯中有许多不愉快的经验,它们教给了我待人之道。我记得有一次,在为期 10 天由德州到麻省的巡回销售巴士中,我和另外 57 位业务员以车为家,日夜销售。那真是一趟恐怖

之旅，途中还有几辆巴士抛锚，但我们为了追求彩虹那端的大奖赏而努力不懈，那就是——到公司总裁家做客。

但后来变成到工厂参观，那家工厂还不如今日的工厂那么有趣和完善——至少我们的工厂是如此。但我们最主要的目的是见总裁。当我们最后被邀请到总裁家时，却只被允许在玫瑰花园中走动，根本没有机会和他见面，真令人失望！不用说回程中，我们 58 个业务员都相当沮丧。

还有一次，我参加了一整天销售讲习，有位销售经理作了一篇激励士气的演讲，我很渴望和他握手。我在队伍中排了三个小时，最后好不容易轮到我和他见面。但他从未正眼瞧过我，只是从我肩膀上望过去，看看队伍还有多长，他甚至没有察觉到我正在和他握手。虽然我明白他很累，但我还不是一样——在队伍中等待了三个小时，我的疲惫并不亚于他！我觉得受到伤害和侮辱，因为他根本没把我看在眼里。从那时起，我便下定决心，如果有一天人们排队来和我握手，我将给每一位来到我面前的人全然的注意——不管我自己是多么疲劳！

我很幸运，玫琳凯化妆品公司今日已成为一家大公司，我曾多次站在长长的队伍前，和上百位人士握手长达数小时，一旦我感到累了，我总是想起自己从前排队和那位销售经理握手的情形。记起当时的景象，我便立即打起精神，直视握手者的眼睛，尽可能地说些比较亲切的话，也许只是几句简短的闲谈，如“我喜欢你的发型！”或是“你的衣裳漂亮极了！”但我尽可能给予对方全然的注意，而且决不允許其他事情打扰我。在握手的当时，我都将对方视为最重要的人。

每个月都有一批未来的业务督导到达拉斯的总公司参观，并接受为期五天的训练计划。虽然每次都有将近 400 名女士来接受训练，但我总会抽出一天时间和她们一起上课。在她们来访期间，

我会邀请她们到我家中吃些茶点——而且是我自己烘烤的饼干。我不止一次听到“玫琳凯，我从未吃过董事长亲手烘烤的饼干”。你可以了解，由于我从未忘记未被邀请到总裁家的经验，所以我决心在我家中好好地招待员工。很明显，让她们参观我的住家对她们是件重要的事，也是她们训练旅行的高潮。我自己也极盼望她们来访，我常常期待她们来参观，因为她们对我是相当重要的。

管理人员在爬到公司的高层后，往往忘了他们在未爬升之前所受的不公平待遇，更过分的是，他们会想讨回来：“我的上司从未倾听过我的私人问题，所以你也不要你的问题来打扰我。”或是“我的上司害我得胃溃疡，我也要如法炮制！”其实，诸如此类的态度只会使人一再犯错而已。

我过去的经验，原本可以告诉你许多故事，但令人惊讶的是，当我一幕幕回想起来，我发现那些管理人员并不像我原先想象的那般冷酷无情且不关心他人。他们大都是值得尊重、有才干的人，只是他们太相信自己的所作所为都是对的。他们未能设身处地为部属着想。他们未能问自己一个最重要的问题：“如果我是这个人，我会怎样做？”

我了解在办公室忙了一整天后，回到家面临一片杂乱景象时的感觉。我也了解一名业务督导在付出几个礼拜的爱和照顾训练一名新成员后，对方却半途而废的感觉。我对做生意也有同样失望的感觉。事实上，我在直销上花了45年的光阴，经历过任何人可能想得到的问题。有时，一些管理人员会试着忘记他们在事业早期遭遇到的问题，而我则是努力记起早期经历过的困境。我认为重视别人的问题，对管理人员来说是很重要的，而最好的了解办法，便是亲身去体验！

在玫琳凯化妆品公司中，有将近20万名美容顾问接受5000名业务督导的领导，每一位女性进入我们公司时的职位都是相同的，先当美容顾问，因此当她升为督导时，她已经历过此领域中所