

УДК 658
ББК 65.290-2
Э98

Mary Kay Ash
*The Mary Kay Way. Timeless Principles
from America's Greatest Woman Entrepreneur*
John Wiley & Sons, Inc., 2008

Дизайн обложки *Mary Kay Inc. Brand Communications*
Фотограф Франческо Скавулло

Эш, Мэри Кэй

Э98 Mary Kay®: путь к успеху / Мэри Кэй Эш ; пер. с англ. Валентины Кукушкиной. — 3-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011. — 256 с.

ISBN 978-5-91657-175-2

В 1963 году американка Мэри Кэй Эш открыла собственный маленький бизнес. Сегодня компания Mary Kay® — гигантская косметическая империя с двухмиллиардным оборотом, действующая по принципу прямых продаж, объединяющая более двух миллионов женщин-консультантов по всему миру. Хроника становления компании вошла в число двадцати «Самых известных историй делового мира», изданных журналом Forbes.

Эта книга — принципы ведения дел и постулаты корпоративной культуры, благодаря которым Мэри Кэй Эш неоднократно была названа одной из самых успешных женщин в американском бизнесе, вошла в список 25 наиболее влиятельных женщин Америки и даже удостоилась титула «Женщина века». Книга рекомендуется собственникам бизнеса, менеджерам, начинающим предпринимателям, а также слушателям программ MBA.

УДК 658
ББК 65.290-2

Все права защищены.
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© Mary Kay Inc., 2008
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2011

ISBN 978-5-91657-175-2

Оглавление

Путь Мэри Кэй	7
От редактора американского издания	12
Предисловие	14
Глава 1. Золотое правило управления	19
Золотое правило «Всегда поступай с другими так, как хотел бы, чтобы поступали с тобой» является одним из старейших и известнейших в мире принципов, но часто игнорируется в деловых кругах. Однако оно по-прежнему эффективно в сегодняшнем сложном мире	
Глава 2. Основа компании — люди	33
Руководители зависят от эффективности работы своих подчиненных, а значит, этим определяется и успех компании. Хорошие работники — самый ценный актив организации. Люди важнее, чем планы	
Глава 3. Невидимый знак	39
Каждый несет на груди невидимый знак «Помоги мне ощутить собственную значимость!». Никогда не забывайте об этом, работая с людьми	
Глава 4. Хвалите людей	48
Каждый жаждет признания. Дайте людям понять, что вы цените достигнутые ими результаты, и они ответят еще большими успехами. Признание — один из наиболее действенных приемов мотивации	
Глава 5. Искусство слушать	58
Хорошие руководители умеют слушать. Внимательно слушая, вы достигаете двойного эффекта: получаете необходимую информацию и помогаете собеседнику почувствовать собственную значимость	

- Глава 6. Грамотная критика** 68
- Иногда необходимо дать кому-то понять, что вы не удовлетворены результатами его работы. Однако убедитесь в том, что вы критикуете действия, а не человека. Критика должна быть позитивной, чтобы не пострадал моральный дух сотрудника
- Глава 7. Будьте человеком дела** 76
- Будьте человеком, на которого всегда можно положиться. Немногие способны доводить задуманное до конца, и за это их высоко ценят. Членам вашей команды или вашим подчиненным важно знать, что вы обладаете этим редким качеством
- Глава 8. Энтузиазм способен сдвинуть горы!** 94
- Ни один выдающийся результат не был достигнут без энтузиазма. Руководители должны быть энтузиастами, а энтузиазм заразителен
- Глава 9. Скорость лидера определяет скорость работы команды** 102
- Вы должны задавать темп. Настоящие руководители подают окружающим личный пример, демонстрируя хорошие рабочие привычки, позитивное отношение к работе и высокий командный дух. Это заставляет каждого настроиться на успех
- Глава 10. Люди поддерживают то, что помогли создать** 113
- Эффективный руководитель привлекает людей к участию в новых проектах еще на стадии их разработки. Доверяя коллегам и интересуясь их мнением, он с самого начала обеспечивает поддержку новых начинаний. Люди действительно часто сопротивляются изменениям, когда не принимают участия в процессе принятия решений. Лучшие руководители готовят почву, чтобы сотрудники сами предложили идею и считали это собственной заслугой
- Глава 11. Принцип «открытых дверей»** 127
- В главном офисе Mary Kay® на дверях руководителей нет табличек и открыт доступ к менеджерам любого уровня. Каждый в компании — от секретаря, работающего с корреспонденцией, до председателя совета директоров — в первую очередь человек, и к нему относятся соответственно

- Глава 12. Помогайте другим получать желаемое 136**
 Как учит нас притча о талантах (Мф 25:14-30), мы должны использовать и преумножать то, чем нас наградила Господь. Если мы так поступаем, нам будет дано еще больше
- Глава 13. Будьте верны своим принципам 147**
 Все подвержено изменениям — кроме принципов каждого человека. Никогда не отступайте от своих принципов
- Глава 14. Вопрос гордости 156**
 Все сотрудники организации должны гордиться своей работой и причастностью к компании. Задача руководителя — вселить это чувство в своих подчиненных и развивать его
- Глава 15. Нельзя почивать на лаврах 169**
 Ничто не увядает быстрее, чем лавры, на которых почивают. Каждый должен следовать программе самосовершенствования. В современном динамичном мире невозможно оставаться на месте — вы движетесь либо вперед, либо назад
- Глава 16. Не бойтесь рисковать 178**
 Вы должны поощрять своих сотрудников идти на риск; донесите до них мысль, что никто не выигрывает постоянно. Если вы будете слишком сурово критиковать их за неудачи, они вообще перестанут предлагать новые идеи
- Глава 17. Получайте удовольствие от работы 184**
 Веселиться на работе — это нормально; хорошие руководители поощряют чувство юмора. Ведь чем большее удовольствие людям доставляет их работа, тем эффективнее они будут ее выполнять
- Глава 18. Без продаж ничего бы не было 193**
 Каждая организация что-то продает, поэтому каждый человек в компании должен понимать, что без продаж она умрет, и оказывать максимальную поддержку сотрудникам, занимающимся продажами
- Глава 19. Никогда не прячьтесь за политикой компании или надменностью 202**
 Никогда не говорите: «Это противоречит политике компании», если не можете объяснить причин такой

политики. Это приводит людей в ярость. Это все равно, что сказать: «Мы делаем это так, потому что всегда так делали». Точно так же надменность может быть плохой маскировкой некомпетентности

Глава 20. Умейте решать проблемы 214

Лучшие руководители умеют выявлять реальные проблемы и знают, как их решать. Вы должны научиться различать реальные и воображаемые проблемы

Глава 21. Меньше стресса 222

Стресс снижает производительность труда. Руководители должны стремиться создать для подчиненных психологически комфортную рабочую атмосферу

Глава 22. Продвигайте людей изнутри компании 231

Наиболее успешные компании выдвигают на руководящие должности собственных сотрудников и редко привлекают людей со стороны. Если компания слишком часто берет сотрудников на руководящие позиции извне, это признак ее слабости. Вероятно, что моральный дух сотрудников страдает; люди думают: «Как бы хорошо я ни работал, на должность, которую я хочу занять, наверняка возьмут кого-то со стороны»

Глава 23. Всегда помните о Золотом правиле 240

В одном человеке не могут ужиться два моральных кодекса. Ведите себя на работе с такой же щепетильностью, какую хотели бы воспитать в своих детях

Послесловие 247

Что лидеры Независимых Консультантов, добившиеся наибольших успехов, могут сказать о принципах Мэри Кэй сегодня? Спустя 25 лет после того, как идеи и взгляды Мэри Кэй были впервые перенесены на бумагу, они не утратили своей актуальности, по мнению 500 женщин со всего мира, стоящих на вершине лестницы успеха. Они являются живым наследием Мэри Кэй