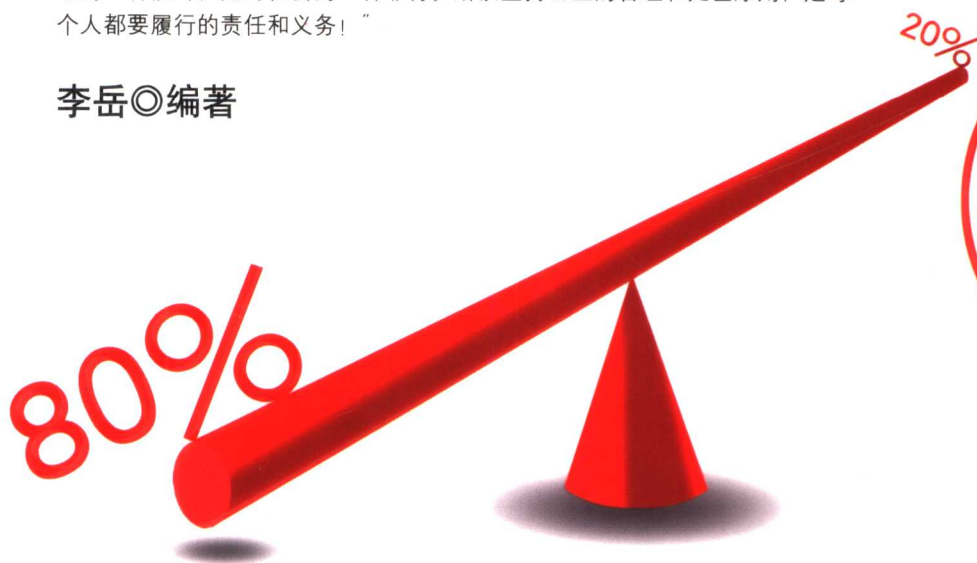


激发员工的动力是什么？

公正 是最大的动力

美国经济学家詹姆斯说：“公正是人类社会发展进步的保证和目标。公正是对人格的尊重，可以使一个人最大地释放自己的能量。不公正则是对心灵的一种践踏，是对文明的一种挑衅，是对社会的一种罪行。所以坚持公正的管理和处世原则，是每一个人都要履行的责任和义务！”

李岳◎编著



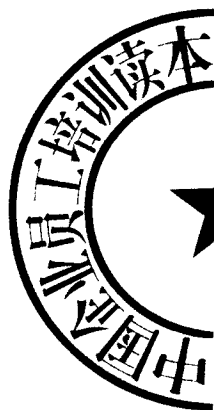
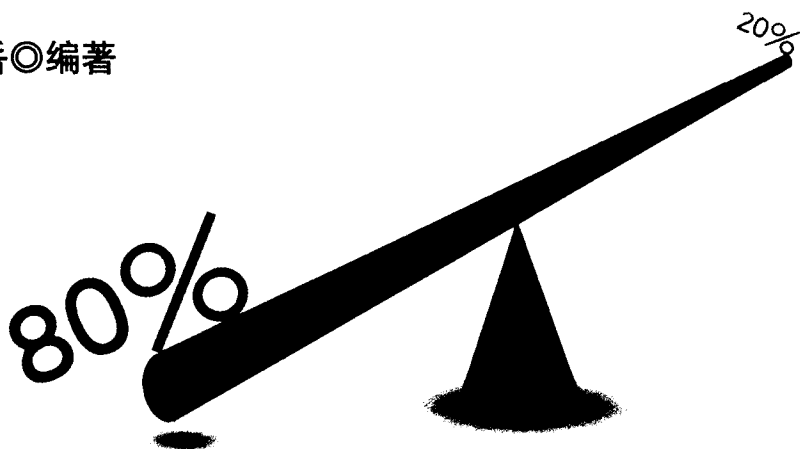
中国时代经济出版社

激发员工的动力是什么？

公正 是最大的动力

美国经济学家詹姆斯说：“公正是人类社会发展进步的保证和目标。公正是对人格的尊重，可以使一个人最大地释放自己的能量。不公正则是对心灵的一种践踏，是对文明的一种挑衅，是对社会的一种罪行。所以坚持公正的管理和处世原则，是每一个人都要履行的责任和义务！”

李岳◎编著



图书在版编目(CIP)数据

公正是最大的动力/李岳编著. —北京:中国时代经济出版社,2006.6
ISBN 7-80221-079-8

I. 公… II. 李… III. 企业管理制度—研究 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 046268 号

公
正
是
最
大
的
动
力

李
岳
编
著

出 版 者 中国时代经济出版社
地 址 北京东城区东四十条 24 号
青蓝大厦东办公区 11 层
邮政编码 100007
电 话 (010)68320825(发行部)
(010)88361317(邮购)
传 真 (010)68320634
发 行 各地新华书店
印 刷 北京市白帆印务有限公司
开 本 787 × 1092 1/16
版 次 2006 年 6 月第 1 版
印 次 2006 年 6 月第 1 次印刷
印 张 13
字 数 218 千字
印 数 1 ~ 8000 册
定 价 24.00 元
书 号 ISBN 7-80221-079-8/F·017

版权所有 侵权必究

序：公正是最大的动力

激发员工最大的动力是什么？

这是很多企业都十分关心的问题。很长一段时间以来，人们普遍认为，薪水是最大的动力。因此，大多数企业都把薪酬作为激发员工的第一动力。管理者通过提高薪酬待遇从外单位聘请优秀人才，对本企业内业绩突出的人才施以重金。

20 世纪初，美国经济学家詹姆斯就激发企业员工工作动力问题进行了调查，他走访了一些企业，几乎就要得出“金钱是激发员工的最大动力”的结论。正当他就此撰写论文时，一个人的经历改变了他的看法。

有一天，一家小企业邀请詹姆斯去讲学。在那里，詹姆斯遇到了杰克。杰克原来在一家著名企业工作，具有很强的专业才能。詹姆斯经常跟企业打交道，认识很多像杰克一样的高级白领。他知道对这些白领们来说，跳槽是经常发生的事情。他想，杰克一定是被这家企业用重金挖来的。

不料，杰克却告诉詹姆斯，这里的薪水仅相当于原来那家著名企业的三分之一。詹姆斯不由大吃了一惊。问起跳槽的原因，杰克的回答是：“因为这里更公正！”杰克进一步向詹姆斯解释说，在他原来的公司里，一些庸庸碌碌的人位居要职，对有才干的人指手画脚；有才干的人对公司贡献最大，却得不到公正的待遇。在这样的公司工作让人憋气，觉得自己窝囊，不能不离开。

听了杰克的话，詹姆斯有一种豁然开朗的感觉。回去后，詹姆斯便重新展开调查，结果发现，员工的怨恨很大程度上来自于受到

不公正的待遇：为什么他什么也不会却能获得出国考察的机会？为什么我们干得一样多他却能拿到更高的奖金？为什么他的能力不如我却能得到晋升？……虽然人们也许会为了生存而不会把这种怨恨挂在嘴上，但他们因此思想消极、斗志懈怠，导致企业的效率低下，还有一部分有才干的人才选择离开。

詹姆斯重新撰写了论文，这次的论文标题是：《公正是最大的动力》。在论文里，他这样写道：公正是对人格的尊重，是一个健康社会应信奉的基本理念。不公正则是对尊严的无情践踏，对文明的公然挑衅。遵循公正的基本规则，可以充分激发各个阶层成员的潜能，最大限度地释放个人和组织的能量。所以坚持公正的管理和处世原则，是每一个人和每一个组织都要履行的责任和义务！

目录
CONTENTS

第一章 制定公正的制度

1. 制度的力量 >2
2. 公正的制度才能被接受 >5
3. 靠什么基业长青 >8
4. 合理的才是公正的 >11
5. 公正的制度以尊重人为出发点 >14
6. 制度是根据需要来制定的 >16
7. 制定制度的程序是公正的 >18
8. 公正的制度要与时俱进 >20
9. 第二十二条军规 >23

第二章 制度得到彻底公正的执行

1. 纪律至高无上 >26
2. 治天下必先公正 >29
3. 营造贯彻制度的气氛 >31
4. 照我做的做 >35
5. 赏罚是实现公正的手段 >37
6. “热炉法则” >39
7. 罚得人心服口服 >42

8. 执行制度的程序也应是公正的 >44
9. 无例外原则 >47
10. 增加工作的透明度 >50

第三章 机会对每一个人都是平等的

1. 机会平等的重要性 >54
2. 秉持公心方能正确识人 >56
3. 优秀员工的标准 >59
4. 内举不避亲，外举不避仇 >61
5. 打破“玻璃天花板” >64
6. 英雄不问出处 >68
7. 用人打破年龄界限 >70
8. 用好八方人才 >73
9. 破除种种偏见 >77
10. 用人不能求全 >81
11. 难以驾驭的马是好马 >84
12. 择人而任势 >87
13. “赛马不相马” >90
14. 公正的领导与员工等距离 >94
15. 由员工来选择自己的岗位 >96

第四章 每个人都得到他该得的

1. 得到公正的报酬是员工的追求 >100
2. 公正的绩效考核 >104
3. 充分发挥绩效考核的作用 >107
4. 公平的薪酬是留住人才的关键 >111
5. 赏罚不公的危害 >114
6. 防止“搭便车” >116
7. 公正需要及时体现 >119
8. 不可奖励错误行为 >122

9. 公正对待失败者赢得人心 > 125
10. 公正对待老员工赢得忠诚 > 129
11. 建立公正的职务晋升制度 > 131
12. 公正是给员工真正想要的东西 > 133
13. 让员工成为企业的主人 > 136

第五章 和谐源于公正

1. 公正裁判平息冲突 > 140
2. 听完以后再下结论 > 143
3. 公正需要无障碍的沟通 > 146
4. 领导要有明辨是非的能力 > 148
5. 公正的态度化解员工的抵触 > 150
6. 公正对待让反对者成为支持者 > 152
7. 让员工把抱怨说出来 > 154
8. 尊严是公正的底线 > 157
9. 公正对待内部的不同声音 > 160
10. 合理的冲突有利于公正 > 162
11. 公正对待“前朝旧臣” > 164
12. 与下属共享荣誉 > 166

第六章 公正的四个误区

- 误区 1: 公正就是平均主义 > 170
- 误区 2: 公正就是不近人情 > 172
- 误区 3: 公正就是分工时的绝对平等 > 175
- 误区 4: 公正与效率是相矛盾的 > 178

第七章 公正的道德要求

1. 大度 > 182
2. 宽容 > 185
3. 廉洁 > 188



公正

是最大的动力

- 4. 谦虚 > 190
- 5. 无私 > 192
- 6. 正直 > 195
- 7. 诚信 > 197

第一章

制定公正的制度

公正需要制度来保证。从一定意义上说，没有公正的制度，就没有公正的社会。德国历史上有一个著名的故事：国王腓特烈二世修建宫殿需要小磨房主米勒拆掉小磨房，并答应给予一定的补偿。米勒不同意，国王威胁说：“你知道，本来我可以不花一分钱就得到你的磨房吗？”米勒平静地回答：“当然，如果柏林没有最高法院的话！”

只有让公正的制度成为权利的盾牌，抵制住权势和强势的压制，公正才可以实现！



□ 1. 制度的力量

制度是什么？它是能够公正、合理地体现或落实各个利益主体主张的规则，它的背后是利益主体，是人。很多企业都面临着一个难题，当企业规模迅速扩张的时候，企业领导人已经不可能再像创业初期那样事事亲力亲为。这时，怎样才能把自己的意图完整有效地贯彻到企业运作的每一个角落，就成了摆在企业家面前的问题了。其实解决这个问题很简单，那就是建立有效的管理制度体系，并把它彻底贯彻下去。对于一个企业而言，良好的组织制度体系是组织的灵魂。要知道，一套公正有效的规章制度体系，甚至要比多添几个主管效果好得多。

18 世纪末，英国人来到澳洲，随即宣布澳洲为它的领地。这样辽阔的大陆，怎么开发呢？当时英国没有人愿意到荒凉的澳洲去。英国政府做出了一个决定：把英国的罪犯全部发配到澳洲去。

一些私人船主承包了大规模运送犯人的工作。起初，政府以上船的人数支付船主费用，至于到了澳洲上岸时还有多少人活着就与船主无关了。当时运犯人的船大多是很破旧的货船改装的，船上设施极其简陋，没什么药品，更没有医生，生活条件十分恶劣。而船主为了牟取暴利，尽可能多装人，却把生活标准降到最低。一旦船离了岸，船主按人数拿到了钱，对这些人能否活着到达澳洲就不管了。有些船主甚至故意断水断食。3 年间从英国运到澳洲的犯人在船上的死亡率达 12%，有一艘船上 424 个犯人竟死了 158 个，死亡率高达 37%，不仅英国政府遭受了巨大的经济和人力资源损失，英国民众对此也极为不满。

英国政府于是想了很多办法。每艘船上都派一名官员监督，再派一名医生负责船上的医疗卫生，同时对犯人的生活标准做了硬性规定。但死亡率不仅没降下来，有的监督官和医生竟也不明不白地死了。政府后来查清了原因：一些船主为了贪利而行贿官员，如果官员不听从，干脆扔到大海里喂鱼。问题没解决，还出了新问题，政府多花了钱，却照常死人。

一些绅士提议，把船主召集起来进行培训，还教育他们要珍惜生命，告

诉他们送犯人去澳洲开发是为了英国的长久大计，不能把金钱看得比生命都重要。

但情况依然没有好转，死亡率一直居高不下。这件事让英国政府感到颇为头疼。

一位英国议员想到了制度：那些私人船主钻了制度的空子，而制度的缺陷在于政府付给船主的报酬是以上船人数来计算的！假如倒过来，政府以到澳洲上岸的人数为准计算报酬呢？政府采纳了他的建议——不论你在英国上船装多少人，到澳洲上岸时再清点人数支付报酬。

问题迎刃而解。船主主动请医生跟船，在船上准备药品，改善生活，尽可能让每一个人都健康抵达澳洲。因为在船上死掉一个人就意味着减少一份收入。

一段时间以后，英国政府又做了一个调查。发现自从实行上岸新制度后，船上的死亡率降到了1%以下，有些运载几百人的船只经过几个月的航行竟然没有一人死亡。

这就是制度的力量。犯人还是同样的犯人，船主还是那些船主，一个制度的改变把所有问题都解决了。

通过英国政府关于运送犯人制度的变迁我们不难看出，建立健全的公正的制度，才会让人自觉地抛却私心，自觉地做于人于己于国都有利的事情。如果单纯地依靠人性的自觉，依靠说服教育，依靠他人的监督，恐怕再有办法也无济于事，也解决不了问题。

有一年，华为总裁任正非去美国时正好赶上下大雪，他发现家家户户都很自觉地出来扫雪，根本就没有人领导动员。任正非感叹不已，难道美国公民的道德意识真的这么高吗？后来，经了解他才知道，美国法律规定：行人若在谁家门口摔倒，谁就要承担医疗费。

一位学者曾经讲过这样一个故事，他到一些发达国家去访问，所到之处一个重要的发现是人们的工作态度与国内许多地方大不一样。在那里，人们的态度大都非常友好，学校的办公人员是这样，商店的售货员也是这样，政府里的工作人员态度也很好。

商店和私营机构里工作人员态度好易于理解，市场竞争的压力迫使人们不得不努力工作、态度和蔼，以达到盈利和保持企业良好的形象的目的。但政府工作人员态度好则让这位学者实在是难以理解。

难道是外国人都和和蔼的传统吗？开始时学者也这样以为，但后来发现

并不是这样，因为当这位学者去移民局办理签证延长手续时，发现其态度并不好，甚至相当恶劣。

学者百思不得其解，多方了解后方知原因。原来，外国政府领导是通过选举产生的，为了实现选举时的诺言和争取下届连任，必须保持政府好的形象，故而必然要求政府工作人员好好工作，而且对人必须亲切和蔼。但是，来移民局办事的全是外国人，他们无投票权，因而这些部门就敢为所欲为。

由此，可见缺乏约束机制的不良后果必然是严重和可怕的。制度的不完善会在某种程度上助长一些不良行为。仅靠员工的事业心、忠诚感和自觉性，而无制度上的保证，企业的发展固然也可能会取得一时成功。但这往往缺乏稳定性和继承性。

这个问题的有效管理措施，是建立健全规章制度，以及相应的工作标准，做到人人有责任、有权限、有奖罚，如此才能克服上述的不良倾向。古语有“不以规矩，不成方圆”，这个“规矩”，就相当于我们所说的规章制度。制度的作用是重要而特殊的，现实中的许多问题，往往在明确合理的制度面前就可以很容易地迎刃而解了。

国内某家工厂的厂长发现厂里每月的电话费总是居高不下，虽然想了许多办法，但仍未从根本上解决问题。后来厂长听从了一家管理公司的建议，公布了一项新规定，即规定全厂电话一律都实行免提式公开通话制。这样，立刻杜绝了利用公家电话办私事的现象，而且加大了电话管理的透明度，同时又起到了互相监督的作用，电话费高的问题也就迎刃而解了。

一套好的制度对管理者来说比事无巨细、事必躬亲要好得多。由此可见，一个成功企业的背后蕴含着先进的、有效的、不断创新的管理。系统、完备、公正的规章制度体系是一个企业成功的前提。通过建立系统的管理制度体系，把管理制度化、规范化，来对企业整体进行约束和引导，具有极高的效率和极好的效果。

制度高于技术。

——吴敬琏



2. 公正的制度才能被接受

制度要充分体现公正。制度对人来说是一种利益制约，而决定人的心理承受限度的是制度内容的公正性。

有这样一个故事：

从前，庙里有7个和尚，地位平等。因为没有标明刻度的称量用具，所以他们在分食一锅粥的时候出现了分多分少的问题。于是，他们想通过制定制度来解决每天的吃饭问题。大家尽其所能地发挥自己的才智，尝试实行不同的方法，经过多次磨合最终制定出了使每个成员都毫无怨言的制度。

和尚们制定制度的过程大致如下：

(1) 指定一个人负责分粥。但这个人老是为自己分的粥最多。于是又换了一人，结果亦然。

(2) 大家轮流主持分粥，每人一天。这样看起来公平，可是结果却使每个人在一周中都有一天吃得饱且有剩余，其余6天都要挨饿。

(3) 大家公选一个品德高尚的人主持分粥。开始这位品德正直的人还能公平，但不久后他便开始为自己和对自己溜须拍马的人多分。

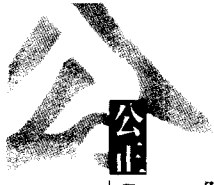
(4) 分别成立分粥委员会和分粥监督委员会，以制约主持分粥人的行为。这样做，公平可以保障，但由于两个委员会经常意见不一致，发生争执。等意见统一时，粥早就凉了。

(5) 每个人轮流主持分粥，但是主持分粥的人要最后一个领粥。很奇怪，在这种制度下，7只碗里的粥每次都一样多。因为每个主持分粥的人都认识到，如果7只碗里的粥份量不相等，他必将享用那份最少的。

那么，哪一个才是好制度呢？当然是第5种分粥制度，因为它公平、有效，能方便快捷地实现分粥目的，解决吃饭问题；而且所分的粥，对每个人都没有差异。

公正的制度对企业的好处是显而易见的。

一方面，公正的制度能满足人们的归属需要。人们非常重视自己在社会团体中的价值与地位。人们会根据他人对待自己的公平程度，评价自己在团



队中的价值。人们在团队中受到公正的对待，表明他们与团队领导和其他成员有良好的关系，他们在团队中享有较高的地位与价值。因此，人们非常重视自己是否受到团体其他成员公正的对待。当有员工遭到团队其他成员不公平的对待，表明他在团队内的地位低下，这会伤害他的自尊心。他也会为此感到孤独、沮丧、忧虑，甚至会避免社交活动。因此，不公正往往会使团队成员相互疏远，而公正性可增强团队成员之间的合作。

另一方面，企业的行为必须符合社会公认的道德标准。在现实生活中，人们都会希望自己是公正社会中品德高尚的人，希望能公正地对待他人，并得到他人公正的对待。他们会根据这种标准来评估某种行为的合理性，而不只是考虑哪些行为对自己有利。而公正的制度符合道德的要求，有利于创造和谐的氛围，这有利于企业的长足发展。

此外，公正的制度有利于创造公平的竞争环境，而在资源有限的条件下，公平的竞争环境则有利于把经济活动所需要的各种资源合理地分配于各种不同的用途，合理的资源配置能有效地降低产品的生产成本，因此，也能有效增强产品的竞争力和达到企业的利润最大化。

在一个企业里，有效的制度首先必须是公正的。公正的制度至少应遵循以下几条原则：

第一，对企业员工的基本权利予以切实的保证。比如说，所有员工都有权享有人身自由和安全；有权享受公正和良好的工作条件；有权享受社会保障，包括社会保险等。只有这样，才能从最有实效的意义上为企业的正常运转确立起必要的条件。

第二，企业内的全体员工都应当具有相同的发展权利，在发展机会面前人人平等。如有些企业中，在企业员工聘任、职务晋升等决策工作中，私人关系往往会决定员工能否晋升职务和是否会下岗。企业管理人员亲疏有别、因人而异的决策方式必然会引起员工的不公平感。

第三，按照贡献进行分配，这种分配方式最直接地体现了公正原则的兑现程度。如有些企业的制度规定，正式工、合同工、临时工同工不同酬。这显然是对部分员工不公平。

很多企业的领导滥用权力，通过制定各种不公平的制度，从而损害员工的利益。例如，有的企业的内部制度规定，员工上班要缴纳押金，证件由公司扣押等等，还有一些老板通过与员工签订不平等的劳动协议，以达到拖欠员工工资的目的。有些老板甚至利用制度，以各种各样的借口对员工进行罚

款，拒不支付员工工资等。这些事情常有见诸媒体。这些“精明”的老板往往能获得一时的利益，但从长远来看，必然受到更大的损失。如广东等地的民工荒，浙江、广东等地的一些企业的员工在生产旺季集体罢工等，都是给这些“精明”老板的教训。2005年9月，广东省劳动和社会保障厅推出的一个“血汗工厂”榜，对一些黑心企业进行公布和处罚，更是让这些“精明”老板名誉扫地。

制度必须体现公正。亚里士多德说：“法治应包含两重含义：已成立的法律必须获得普遍的服从，而大家所服从的法律又应该本身是制定得公正的法律。”制度以公正为最高目标。人们信任制度的前提，也是因为制度具有公正性，不公正的制度是不可能被人们所接受的。

欲知平直，则必准绳；欲知方圆，则必规矩。

——《吕氏春秋》

公正是社会制度的首要价值，正像真理是思想体系的首要价值一样。

——〔美国〕罗尔斯

「3. 靠什么基业长青

在市场经济条件下，企业的竞争优势要想保持长久，不重视管理制度的建设是万万不行的。创业靠产品、创意，守业则靠对公正制度的追求。《华尔街日报》曾对世界 500 强企业的 CEO 做过一个关于什么因素最能导致企业破产的调查，其中有 94.76% 的 CEO 认为管理制度不健全，而 15.63% 的 CEO 认为制度是管理好企业的关键，换言之，制度决定一切。为此，企业要想基业长青，就必须有健全完善的、公正的制度作保障。

西方有句谚语：“总统是靠不住的。”有一位管理学家曾经做了这样一个假设：假如一架飞机不幸失事，而飞机上载着 A 公司的老板与 B 公司的老板，这两位老板都不幸遇难。事后，A 公司出现一片混乱，呈现出群龙无首的状态；而 B 公司则依然井然有序，没有受到太大的影响。造成这种差异的一个原因就是 B 公司已经具备了一套系统的管理制度。

在中国，我们经常观察到一种现象，就是很多的民营企业初期发展迅速，但经过一段时间后却困难重重。为什么？究其原因，主要是因为企业高层管理者只顾处理企业的具体事务，忽略了组织设计。

有人认为，中外企业高层管理者的主要区别在于中国老总总是没时间，而外国企业老总总是有很多时间参加学术研讨会、休闲等。但是，外国企业仍然运作良好，这主要是因为企业一切按规章制度办事，老总只需处理企业战略问题，而不必参与企业具体业务。反观我国的情况，企业老总总是忙得团团转，像个“救火员”那样，哪里的事情紧急，就去做哪里的事情，以至于没有时间来处理企业战略这样更重要的事情。

麦当劳在全世界几十个国家已经发展了 2.5 万多家连锁分店，年销售汉堡包 800 亿个。然而，麦当劳最让人称奇的不是那些如雨后春笋般出现的分店，而是全世界范围内任何一家麦当劳餐厅的汉堡巨无霸的味道都一样。几十年如一日，真是难得。

那么，麦当劳是凭借什么创下的这个奇迹呢？是制度，麦当劳的制度在全世界复制了 2.5 万份，而第 2.5 万份的服务质量仍然与第一个麦当劳制度