



献出自己所有的，才能得到需要的
做好自己该做的，就能得到该得的

新主人翁精神

做 岗 位 主 人 为 自 己 打 工

高贤峰 著



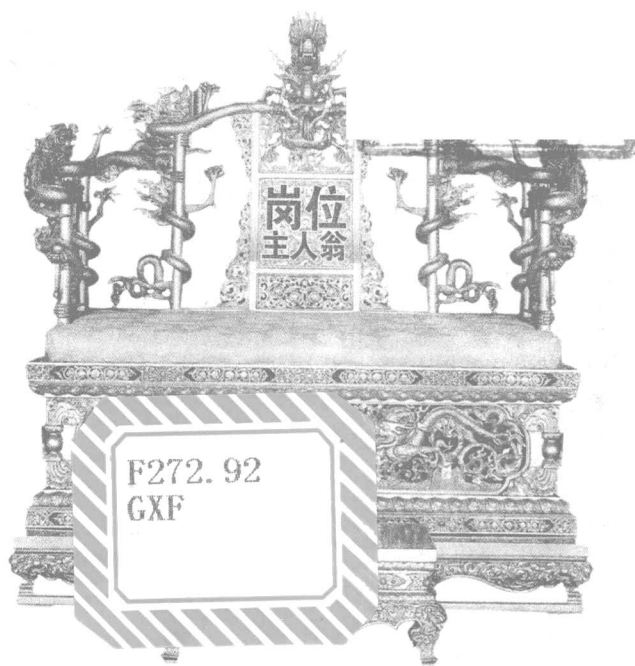
人 民 出 版 社

新主人翁精神

做 岗 位 主 人 为 自 己 打 工

高贤峰 著

(员工版·故事体)



人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

新主人翁精神/高贤峰 著. —北京:人民出版社,2008.1

ISBN 978-7-01-006767-4

I. 新… II. 高… III. 企业管理:人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 204800 号

新主人翁精神

作 者: 高贤峰

责任编辑: 陈少群

出 版: 人民出版社

发 行: 人民出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2008 年 1 月 1 版

印 次: 2008 年 1 月 1 次

开 本: 710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张: 9.75

书 号: ISBN 978-7-01-006767-4

定 价: 45.00 元

发行电话: (010)65257256 65230553

版权所有, 违者必究

本书观点并不代表本社立场

如果您不想主宰自己的命运,

请您不要阅读此书。

因为它会耗费您 3 个小时的宝贵时间。

高贤峰

2007 年 12 月 26 日

引

子

人

物

谱

小D

岗位主人翁理论的信奉者、探讨者和实践者，也是本书的主人公。

老师

岗位主人翁理论的研究者和发明者，小D的职业生涯导师。

张总

小D所在H公司的老板，岗位主人翁理论的追随者，小D的支持者。

董总

另一个公司的老板、老师的朋友，后期成为主人翁理论的热心实践者。

小A

最初是缺乏主人翁精神的代表，后来在小D的影响下转变为实践者。

小李

有一定主人翁精神的员工，后期在小D的影响下成为主人翁精神的实践者。

小张

开始工作被动，后来在主人翁理论的感化下，成为积极进取的员工。

王师傅

小D在轮岗实习时的师傅，最初工作消极，后来转变为小D的支持者。

计划科长

小D的老乡，开始工作消极，后来转变为主人翁理论的支持者。

小刘

研究生、老师的学生，对人力资本理论有所研究。

小K

工作消极、被动，拒绝主人翁理论，职业生涯停滞不前。

序

言

时代呼唤新主人翁精神

高贤峰

主人翁精神，曾经是中国社会的主流精神。

受主人翁精神的激励，中国曾经英雄辈出：王进喜、雷锋、焦裕禄、孟泰、时传祥、张秉贵……他们无私奉献、任劳任怨、不计个人得失，为新中国的建设作出了杰出的贡献。他们的精神凝聚成了时代的强音，鼓舞了一代又一代的中国人积极主动地投身于社会主义建设的大潮中。

但是，中国自改革开放以来，由于国有企业的改制和民营企业的异军突起，打工心态正逐步成为企业员工的主流心态。这种心态从民营企业发端，进而深入到社会的各个层面。原来的主人翁理论在民营企业并没有得到体现，在改制的国有企业遇到挑战，在事业单位甚至国家机关也遭到工作人员的质疑。

今天，主人翁精神越来越多地被打工心态所置换，主人翁精神有被边缘化的危险。

国家机关、企事业单位……中国几乎所有组织都在呼唤主人翁精神。他们希望员工能像给自己做事一样做好岗位工作，希望员工对工作负起责任，希望员工不要斤斤计较，希望员工多些奉献精神。

在传统主人翁理论受到挑战的今天，需要一个新的理论把员工的打工者身份与主人翁精神统一起来，使其能够回答尴尬而又现实的问题：如何让打工者具备主人翁精神？

令人欣慰的是，岗位主人翁理论近乎完美地解决了这个问题。

本书以主人公小D的职业发展生涯为背景，以其对“为什么要做主人翁”和“怎样做主人翁”的思考与行动为主线，揭示了“将岗位看做股份制公司，员工以人力资本入股，因此是岗位主人”的逻辑。随着故事的展开，读者将得到一次又一次心灵的激荡，并且会自然而然地感悟到“自己是岗位的主人，因此应该以主人的心态从事岗位工作”、“即便是打工的，也首先是为自己打工”的道理。

书中通过小D的思考以及他与老师的对话，为读者展示了岗位主人翁理论的哲学基础。岗位主人翁理论不仅继承了传统主人翁理论的集体主义哲学传统，还结合了西方人本主义中自我实现等个人价值的哲学思想。论证了岗位是集体主义与个人价值的唯一联结枢纽这一论断。基于集体主义的主人翁精神要求员工首先要干好本职工作，基于个人价值的自我实现也首先要求员工优异地完成本职工作。这样，既为集体主义找到了着力点，也为个人价值找到了实现的平台。

书中几个人物的命运向我们揭示：有主人翁精神的人，职业生涯的成功就有了最基本的保证；没有主人翁精神的人，职业生涯的发展就缺少了根基。

时代呼唤主人翁精神。

让我们从自我做起，从现在做起，通过每一个人的努力，让主人翁精神重新成为社会的主流精神。

2007年12月26日

引 子 /1

人物谱 /2

序 言 /3

第一章 面试涉险：总裁的“怪”问题 /001

通过小 D 与老板和老师的对话，阐述岗位股份制公司理论：
每一个岗位，都是一个股份制公司。

- ★主人翁？——打工者？
- ★岗位——股份制公司——两个股东——老板和员工
- ★老板——货币资本——资金、厂房、设备等——利润
- ★员工——人力资本——知识、经验、技能等——知识、经验、技能
- ★“精”员工——为别人打工——精明反被精明误
- ★“傻”员工——为自己打工——傻人有傻福

第二章 谁主沉浮：你可以雇用老板 /017

通过小 D 与老板的对话，回顾了传统主人翁理论的提出背景、激励作用，分析了改革对传统主人翁理论的冲击，阐述了利用岗位主人翁理论激发员工主人翁心态的机理。

- ★传统主人翁理论——曾经有效的激励——企业改制——面临严峻挑战
- ★岗位主人翁理论——可能有效的激励——企业试用——等待实践检验
- ★工业经济时代——老板雇用员工、资本雇用劳动
- ★知识经济时代——员工雇用老板、知识雇用资本

第三章 触目惊心：无处不在的打工心态 /031

通过小D在H公司的职业经历，描述了目前企业普遍存在的打工心态，以及这种心态对企业和员工造成的危害，揭示了企业对员工主人翁精神的呼唤。

- ★研发部：质低心疏——工作没准
- ★计划科：计划失准——材料浪费
- ★采购部：紧急补单——疲于应急
- ★生产科：停工待料——员工流失
- ★营销部：延迟交期——退单索赔

第四章 用进废退：为你的人力资源保值增值 /045

小D将与老师探讨人力资源衰减规律和人力资本周转定律。通过他们充满智慧的对话，我们将了解一个简单的事实：“精”员工实际上患上了“间接性植物人症”，其人力资源在不断衰减，当然不会有职业发展；“傻”员工的人力资源则在不断增值，人力资本快速周转，职业发展的潜力不断积聚，最后当然是厚积薄发。

- ★苏醒的植物人博士能否被录用？

人力资源衰减规律——人力资源绝对衰减——人力资源相对衰减

- ★拈轻怕重的精员工能否被重用？

间歇性植物人症——人力资源总体衰减——职业生涯停滞不前

- ★如何为录用与重用增加砝码？

人力资源保值理论——人力资源增值理论——变人力资源为人力资本

第五章 枝头傲立：做岗位的主人 /067

小D将对收集的职业成功案例进行分析和挖掘，无论是老师在培训界的快速崛起，月薪8000元“的哥”的成功奇迹，还是叉车大王用叉车穿针引线的绝活，或者得到快速提拔的郭经理……这些人都是在最普通的岗位取得不平凡的成绩，他们无一不是以主人的心态从事岗位工作：全心投入，自我管理，主宰命运，主动积极，具有主人翁精神。

- ★培训界快速崛起的老师——赔了时间，赚了资历；帮了自己，利了别人
- ★月薪8000元的“的哥”——积累知识，摸索规律；摆正心态，自己做CEO
- ★穿针引线的叉车大王——血浸叉车，穿针引线；熟能生巧，韧能胜坚
- ★被快速提拔的郭经理——不做买卖，要做市场；主动工作，敢于担责

第六章 苦果自食：打工心态 /091

小D将对其收集的职业生涯失败者进行分析。后悔不迭的木匠，白忙活的小K，得不到提拔的小张，死不改悔的“差不多先生”。他们的共同点是不负责任、自以为是、消极被动、浅尝辄止，缺乏主人翁精神。这些人就在我们身边，甚至就是我们的影子。

- ★老木匠为什么不要新房子——算来算去，终算自己
- ★小K为什么白忙活——一双鞋子，气晕上司
- ★小张为什么没有被提拔——奔波半天，不见土豆
- ★差不多先生家族——扪心自问，何去何从

第七章 心灵鸡汤：岗位主人翁执行手册 /109

小D通过对成功者和失败者的分析，将职业成功的密码写成岗位主人翁手册。在与老师探讨手册的内容时，展开了一系列的思考。

- ★约翰库缇斯——“因为我们可以”
- ★铆死的洞口——“无用”的检查机制——铆死的责任心
- ★自我实现——自动人假设——主宰意识——西方的“主人翁”理论
- ★集体主义——奉献精神——主动积极——中国传统的主人翁理论
- ★岗位主人翁理论——新主人翁精神
- ★阿甘——许三多——做好自己该做的，就能得到该得的

第八章 实战告捷：小D实干非图报 利至名归是恭行 /125

小D完全按照岗位主人翁手册的指导进行工作，职业生涯顺利发展。他处处以主人的心态工作，屡建奇功，很快连升三级，被提拔为总裁助理。很多人在他的带动下，纷纷接受了岗位主人翁理论，职业生涯也都有所提升。小K拒绝主人翁理论，五年后职业生涯没有任何发展。

- ★群策群力——修改手册——相约共做主人翁
- ★分管培训——鼓励作弊——奇招妙建培训体系
- ★洞察秋毫——正气凛然——勇斗劣质咨询公司
- ★引见老师——教练式咨询——优化薪酬考核体系
- ★主人翁精神——有目共睹——连升三级——荣升总裁助理
- ★兑现承诺——检讨收获——主人翁精神结硕果
- ★身居要职——任重道远——主人翁管理从头越

跋 /143

第一章

面试涉险： 总裁的“怪”问题

企业需要员工的主人翁精神，但是员工的身份确实是打工者身份。如何才能让打工者具备主人翁精神呢？

本章将通过小D与老板和老师的对话，阐述岗位股份制公司理论：每一个岗位，都是一个股份制公司。这个股份制公司有两个股东，一个是老板，一个是员工。老板向岗位股份制公司投入的是货币资本，表现为资金、厂房、设备、土地等，要求回报的是利润；而员工向岗位股份制公司投入的是人力资本，表现为知识、经验、技能等，要求回报的首先就是知识、经验和技能。因为员工是岗位股份制公司的股东，所以就是岗位的主人，当然应该以主人翁的心态做好岗位工作。员工都以主人翁的心态做好岗位工作，就是我们需要的主人翁精神。



“怎么还要面试啊？最后一轮面试前天不是已经进行完了吗？”小D有些不解地问道。

“是的，请允许我解释一下。参加最后一轮面试有三位，都很优秀，人力资源中心把情况向老板汇报后，老板临时决定亲自再找三位分别聊聊。所以，请D先生务必明天上午10点到公司来一趟。”电话那边是一个女子的声音，温柔中带有一种不容置疑的语气。小D通过对话刚刚知道，这是老板的秘书。

“你是说明天老板亲自面试？”小D有点儿意外。

“是的，D先生。请问您能来吗，老板等我的回复。”

“来来来，我一定准时到。”

放下电话，小D的心情又紧张起来。本来，前天第三轮面试后，



面试涉险：总裁的“怪”问题

小D已经比较有把握了。刚才一接到H公司的电话，还以为是录用通知呢，谁知竟然是老板又要面试。本来这个岗位就招一个人，现在却出现三个人，而且都很优秀。不用说，明天又是一场恶战。“哎，这年头，找工作怎么比考大学还难啊！”

3月份的北京，乍暖还寒。小D与同学们一样，7月份面临毕业，从年前就开始忙着投简历、找工作，面试机会倒是不少，但是，不是自己看不上人家，就是人家看不上自己。已经3月份了，工作还没有着落。H公司倒是自己梦寐以求的公司，在顺利通过一次笔试、三次面试后，就等录用通知了。谁知在第三次面试中，小D与另外两位求职者实在难分伯仲，人力资源中心有意将三位都留下，就把情况报告了老板。老板决定自己亲自考察一番，所以，就有了这额外的第四次面试。

第二天，小D如约来到公司。秘书把小D让进了总裁办公室。没想到，刚一进门，老板竟然热情地站起来，握住小D的手说：“欢迎你。请坐，我们随便聊聊。”小D刚刚还很紧张的心情，不知不觉地已经放松下来。他没有想到，这么大的公司的老板竟然这样平易近人。看着老板和蔼的笑容，小D竟然觉得对面坐着的是自己的一个老朋友。他大大方方地坐下，环视四周。突然，小D的目光被老板书桌后面墙上的一幅字吸引住了。

这是一幅隶书书法作品。让小D困惑的是，三个字的下面还有一个醒目的“？”。这可是从来不曾见过的书法作品，为什么有个“？”呢？小D的眼睛盯着墙上的字，浑然忘记了坐在对面的老板。

“怎么，对书法感兴趣？”

“哦。不是，我只是……”小D猛然回过神来，不知道怎样回答。

“你一定是在对那个问号感到奇怪吧？”老板回头看了一眼字，说道，“其实，这幅字就是我们今天要谈的话题。”



主人翁

????????????????????



面试涉险：总裁的“怪”问题

“您是说我们今天面试的题目是关于主人翁的问题？”小D困惑又充满兴趣地看着老板。

“是的，但不是面试。”老板换了个姿势，顺便指了一下水杯，示意小D喝茶。小D赶忙表示感谢。

“我只是想跟你探讨一下，因为你是名牌大学的MBA，想必应该对这个问题有所研究吧。”小D的心猛地收紧了，暗想：“老板到底想说什么？”

老板若有所思地继续说：“我一直想培养员工的主人翁精神，但是，现在我们的企业是民营企业，按说员工的身份都是打工的，那么，应该怎样才能说通这个道理呢？”老板一边对小D说着，一边更像是在问自己。

“您是说，要让打工者具备主人翁意识？”小D满怀兴趣地问道。小D感觉这真的不像是面试，而是总裁在诚恳地与自己探讨问题。

“是的，从企业发展角度看，必须培养员工的主人翁意识，每一

个员工对待本职工作都像在给自己家里工作一样，企业才能真的有前途。我确信这个道理能够讲通，却一直没有想明白应该怎样讲。所以，今天想听听你的看法。”老板用期待的眼光看着小D。

“天助我也！”小D内心一阵狂喜。他努力抑制着自己的兴奋，快速地整理着思路。前几天，他刚听了一个讲座。在讲座中，老师的“岗位股份制公司”理论给自己留下了深刻的印象，而这个理论正好回答了员工主人翁的问题。当时，同学们都被这个理论所折服了，没想到今天竟然派上了用场。他不动声色，站起来，拿起老板的水杯，来到饮水机前面，一边接水，一边紧张而细致地回忆着讲座的内容。虽然不能完整地复述出来，但是，最核心的观点自己还清楚地记得。他把老板的水杯送到茶几上，礼貌地推向老板近旁，又端起自己的水杯，走向饮水机。在接水的同时，他感觉自己的思路已经清晰起来。他自信地坐下来，喝了口水，眼睛注视着老板。他发现，在自己拿杯、接水、坐下的整个过程中，老板的目光一直在注视着自己。

“张总，这个问题碰巧我也一直在思考。虽然没有完全想明白，但是，确实有些体会。”他看到老板眉头微蹙地点点头。

“在人本管理讲座上，我听过一个叫做岗位股份制公司的理论。我感觉它对这个问题能解释一二。”

“人本管理讲座？岗位股份制公司理论？”老板若有所思地重复着。

“是的。”小D好像受到了鼓励，“这是一次课外讲座。讲座的老师是专门研究人本管理的，有一套独特的理论。自从听了这个理论后，我就有意识地关注了主人翁的问题。在跟导师做一个企业管理咨询课时，我们给员工讲了为什么要以主人翁心态工作，结果员工都非常认同。”

老板的身体前倾，目不转睛地盯着小D。小D知道，老板真的在倾听。于是，他一边回忆，一边讲了起来：

“按照这个理论，每一个岗位，都是一个股份制公司。这个股份



制公司有两个股东，一个是老板，一个是员工。老板向岗位股份制公司投入的是货币资本，表现为资金、厂房、设备、土地等，要求回报的是利润；而员工向岗位股份制公司投入的是人力资本，表现为知识、经验、技能等，要求回报的首先是知识、经验、技能，就像这样。”小D一边说，一边画图。

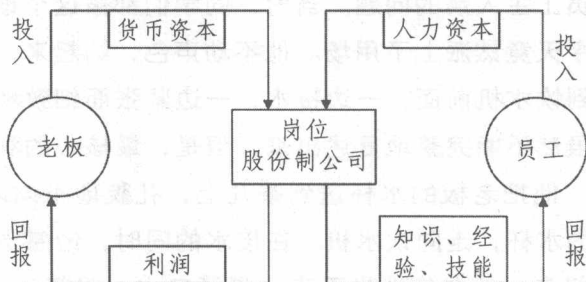


图1 岗位股份制公司理论

“有意思！”总裁认真地看着图，“就是说，因为员工是人力资本的入股者，员工也是股东，因此，也是主人翁。”老板微蹙的眉头豁然展开了。

“当然，他们只是所在岗位的主人翁。”小D重点强调着“岗位”，“每个员工都以主人翁的心态做自己的岗位工作，这不就是我们所说的主人翁精神吗？因此，没有必要要求员工做企业主人翁，只要能够让员工认同他们是岗位的主人翁，就达到企业和谐的目的了。”

小D看到老板赞许的表情，心中升起一种快感。正当他要继续讲述时，秘书走进来，提醒老板时间已经到了，外面还有几个预约的人等着呢。

老板意犹未尽地说：“小D，谢谢你今天的论述，特别是岗位股份制公司理论对我启发很大。你已经被录用了，到时候工作人员会通知你具体的报到时间。但是，有一个问题，要让员工接受这个