

职场老将释疑解惑

龚人泉，1975年上海机械学院仪制专业毕业。现任上海医疗器械公司副总经理。

在大学时期有没有人生规划

我们因为时代的原因，在文革时期，没有人生规划的概念，但是我坚信任



龚人泉

何时代进步是靠科学的。我去念大学的时候，在工厂工做了一段时间，也有人认为我不合算，毕竟没有收入了嘛。但我自己感觉，人，尤其是二十来岁的时候，有机会去学习，我认为就是人生的幸福了。而且我相信，任何时代社会必然要进步。像现在社会问题很多，但社会必然是进步

的，而且必然是开放的。社会发展必然是前进的，发展离不开科学技术，所以那时我的想法就是应该去学习。

文化大革命毕竟是不正常的，那时候我们的感觉已经不一样了。1966年我们刚进中学的时候，稀里糊涂的，也不懂，可能曾经狂热过，但是1968年以后我们就感觉没意思了，大家斗来斗去，这是不符合社会发展的基本规律的。所以从我的角度说，趁年轻多学点东西。而且我始终有一个想法就是：25岁、30岁，这是一个变化，25岁之前，说大点，30岁，以学为主，以干为辅；但25岁以后的话，以干为主，以学为辅。25岁以后干的话是有很大针对性的，从自己的角度说的话，积累，总是希望把积累的东西用下去。积累也是自己的资本、自己的资源，包括自身资源、人脉资源和经验资源。所以说，25岁之前，尽可能多学，25岁之后，肯定要学，因为社会在不断进步，不断发展。当然对我们来说，也要学。原来搞技术的，现在搞管理了，从基层管理到企业管理，管理的层次也不一样了，所学的东西也不一样了，十来年也在不断地学习。我觉得不同的阶段学不同东西

是最合适的，学习的时候要通过不同的方式来学习。

对学生多参加社会活动的看法

我非常赞成，参加社会活动能多接触社会、多接触人，对学生很有帮助。

学生要讲智商，工作要讲情商。有些人很好相处，有些人很难相处，关键就是情商。我建议你们多看一些关于情商的书，可以知道些道理。人都有个性，但不要仍性。有些个性，实际上自己知道是不好的，得想想如何去改掉它。我自己也知道，有时他们讲我讲话有点“冲”，有时你一吐为快会带来人家的不快，实际上这就是应该控制的。不要说假话，但也不要太仍性地刺伤别人，这些东西我认为还是有必要掌握的：怎么尊重人，什么方面体现出来、该什么时候说些什么话，这些方面确实应该是学会的。

多参加社会活动，首先，能融入团队的氛围，另外，还能不断得到锻炼。你们现在的条件比我们那时好，我们那时活动也比较少，还怕被戴走白专道路的帽子。我那时念书的时候，因为家离学校近，周末经常去图书馆看书。我始终有这个观点：任何时候你学到的知识，不要期望百分之百有用处，但可能任何知识百分百有用处。在今天这方面有用处，可能对其他方面有帮助，多学些知识始终是好事情。

对于大学生实习的建议

你们将来做什么，谁也说不清楚。我的建议是，大三暑假找一个实习，我认为实习单位具体内容关系不大，重点是一个流程。宁可要一个小点的企业，企业太大，分工太细，你们看到的就是很单一的东西；小一点的企业，你在实习的时候就能了解很多东西：它的科技来源、前提条件、如何搞研发等等。如果有机会，去外资企业看看，他们流程很严谨，也很刻板。所以我认为在工作岗位上，每个工作环节都弄得很清楚的话，流程都会很顺畅，但现在往往做不到，而且很难做到。

还有你们去实习，还牵涉到技术保密的问题，你来实习，人家是不是愿意你接触得很多，你把人家的东西学过去了，有些还是比较有价值的东西，那就比较麻烦了。

大学毕业后如何理论结合实际

实际上我们这代人和你们是有区别的，我们那时候文化大革命，中学毕业之后就到工厂去了，后来才去念书的。从这个角度来说呢，我们多多少少有点实践经验。

在80年代初我做技术科长时，有一批大学毕业生进来，我就认为很需要骨干队伍，我尽可能把他们安排到各个实践环节，使其了解企业生产的过程、产品各方面的性能。这两年我知道医疗器械厂业务上起骨干作用的大都是那批人，我认为我那时给他们创造了一个良好的条件，使他们比较快的理论结合实际。

你们应该把学的知识和职业结合起来，我认为那是刚踏上工作岗位最重要的事情，所以刚开始要把握机会，那时人家会把你当新人，大部分条件下会给予你机会。假如碰到比较好的单位，会给你一个带教老师，肯给你指导，对你还是很有帮助的。不过现在有些公司，你一进来，就希望你们派用处，实际上对你们来说是很难的。技术是积累出来的，有些过程，我认为，是不可避免的。

如何看待职场起伏

在职场上，心态需放平，做好是应该的，同时也是准备。首先，心态要好一点，职场也不是完全公平的，不同的老板喜好也不同。另外，对自己的期望值不要太高。对自己的期望值越高，压力越大。追求实现是好事情，追求是进步的动力；同时也是坏事情，会成为心情不好的原因之一。我认为自己要不断调节，没追求、没动力不是好事情，但也要对自己宽容一点。

努力是种准备，机会给有准备的人，但何时来，不清楚。像我1998年被硬逼着离开上海医疗器械厂，去了一年亏损900多万的厂当厂长，任务是扭亏，上下班路途很远，收入也减少了。人家说体现价值的时候来到了，但有些苦只有自己知道。刚开始发不出工资，没办法，硬着头皮下保证，自己很努力去做，花了两年时间，一点点从亏900多万到打平。这时机会来了，把我叫去当副总，一方面是自身努力，做出一点成绩来了，还有就是机遇，正好总经理了解我、欣赏我，点名提拔我到了公司里。

我认为：自己努力工作，从某种角度来说对将来是种准备，也是自己应该

做好的。不要把它作为将来升迁的准备，机会是给有准备的人，只有把眼前的好做好，才能有机会做更大的事。机会是说不清的，重要的是心态要好，做好事情是我应该做的，不是为了将来，不然会造成做自己本身事情的难度更大。

作为公司副总经理如何管理企业

不能笼统地谈管理，不同的层次的管理内容是完全不一样的。比如说生产车间，通常称为现场管理，往往侧重具体操作。车间主任要根据所处工序阶段的不同，合理安排各道工序材料的及时供给，确保整个车间的生产定额按时、按量、保质地的完成。至于具体人员、工时的分配，那是计划调度员的工作了。

我之所以会那么了解，是因为我学校毕业后，大概搞了十多年的工作，搞工艺、搞设计，从做科长、厂长，再一步一步到公司里去。不同层面的管理要求不同，像我们现在公司层面的话，就不用管得那么细，下面有人管，上去管的话，会干扰他的。生产的实际计划，我们会根据一年的计划、方向，由厂长负责，一层一层管，各级管各级的。我们公司层面就管公司的整体发展规划，将来我们的市场趋势是如何走的，我们的产品方向是哪里等等问题。

我始终认为，不同层次的管理、不同企业的管理、不同时间段的管理是不完全一样的，要针对不同的时间、不同的人、不同的任务采取不同的措施，我认为这样的管理是比较实际的。

对大学生的寄语

对大学生，我的建议是：不要怕选择错，年轻是最大的本钱。

你可能选择最好的，但最好的不一定适合你，要选择最合适的。生活总是矛盾的，想它是一回事，有它又是另一回事。读书时多学，工作时多做，做就是积累。任何人都要对社会负责，要对自己负责。事业要有所成就，生活也不要太累。证明自己的方法，就是把业绩做出来，做自己该做的事情，把事情做好。

■采访、撰稿：光电学院 陈菁、张广蓉