

南朝鲜三星财团的用人制度

PERSONNEL SYSTEM OF THREE STAR GROUP IN SOUTH KOREA

编者按：本文是南朝鲜三星财团总经理李秉哲所著新书《市场在世界各地》的节译。据美国《幸福》杂志1986年介绍，三星财团在美国以外的100家财团企业中名列第23位，已超过了日本三菱重工业公司。现在的主要产品有：家用电器、计算机、半导体、精密机械、重化学工业、食品、生物工业等。

李秉哲1910年生，曾任由32家公司组成的三星财团的第一把手。新日铁名誉会长稻山嘉宽说，《市场在世界各地》这本书反映了南朝鲜的经济发展的真相，引起了世界实业家的注视。著名经济评论家长谷川庆太郎说，这本书透彻地说明了南朝鲜经济起飞的真相。

1985年，三星财团的总销售额约24 000 亿日元(约合160多亿美元)，职工约12万人，是南朝鲜最大的财团。

高举三个经营思想

三个经营思想是：事业报国，人才第一，合理化追求。我认为经营不是单纯地把商品生产出来就行了。企业必须要有统一的思想 and 精神，办企业应从培养统一的思想和精神入手。只要有合格的人才，就自然能组织起来，就能生产出优质商品。

“山岳训练”

三星财团对骨干职员进行轮训培养，其进修项目里有“山岳训练”。这个训练的方法是，吃过晚饭后，大约在八点左右由几个人组成一个小组，以小组为单位活动，从山里的A点往B点走，最前头的人拿手电筒，最后一个人带着简易的山路地图，不许带其他东西。

在A和B两处之间设有四个至五个点，在各点处都写明必须解决什么问题。例如曾出过这么一个问题：“把材料筹备就绪之后在最后一个点处盖一所小屋”。看了这个题目后，小组成员纷纷出

点子。有的小组就在该点处附近把小屋全部架子组合好之后再出发。有的小组是把人员分成两部分，一部分人负责做屋顶，另一部分人负责做墙壁，并约好集合地点后就分别行动。在行走时就边走边找材料，在途中有时也停下来组合，然后双方就把它运到集合地点。每个小组长和各个成员都从比赛中体会到，小组的成绩是由小组长的风格、魄力、指挥协同行动的能力和每个成员的判断力、决断力等组成的综合力量决定的。

从这种教育训练可以看出，人与人之间的能力差别是很大的，至于小组协同作战的能力差别就更大了。我认为现代企业要生存下去并取得发展的话，必须提高个人的能力并使其协同，把运来的屋顶和墙壁凑合起来就是一间小屋。

要完成这个任务有两种途径，一是按各点处所指示的办法办，即走按步就班之路，二是不拘泥于条条框框，大家出点子更快更好地盖好小屋。

裁判员是根据各参赛小组达到比赛规定的终点处的时间和小屋的质量如何打分数的，名次是按分数的高低决定的。

举办这种训练的目的在于：看一个领导在实际工作中的灵活应变能力，遇到不同情况时的判断

和决断能力；看一个领导者团结部下和调动部下积极性的情况，工作的能力得到最大限度的发挥，一加一就等于三或四，否则企业就没有前途了。

实践人才第一的经营

在东方有这样一句格言：“一年种谷，十年种树，百年育人。”对企业来说，人才是头等重要的因素。

我认为三星企业财团的使命并不是满足于在国内取得的一点点成功，而是以已积蓄的资本为基础，陆续地办起新企业，在国际市场上与各工业发达国家进行针锋相对的交战。

为了达到上述目的，最紧迫的问题是培养人才。我把人才问题放在经营思想的首位，教育和培养职工的工作占据了我的大部分时间和主要精力。三星企业财团的教育设施无论在质量还是规模方面都超过了日本或美国，在这方面投入的资金也同他们一样多。现在，从董事到职工每年都要接受三次以上的进修，合计约两周。

对于企业家来说，应诚心诚意地全力投入到培养人才的工作中去。企业家对培养人才的诚意和强烈愿望必将在职工中间流传下去，由此而焕发出来的职工的干劲将给企业带来繁荣昌盛。

90%的工作用在人事

我经营三星集团已有半个世纪了，一直把90%以上的工作放在人事问题上。绞尽脑汁地发现优秀人才，采取任人唯贤，量才录用的方针。一旦发现有真正才干的人就加以培养，时机成熟时，就大胆提拔，转让权利，为大家创造施展才能的良好环境。

我用人的哲学是“疑人不用，用人不疑”。也就是说对于可疑的人从一开始就不可录用，但对于已起用的人要完全相信并做到有职有权，大胆使用。

每年到了8月，我就要考虑明年的社长和董事级的人事问题，但不是考虑一次就定下来。直到第二年2月要正式任命之前，要修改几百次。在这期间，要考虑每个人有什么特点和一技之长，安置在什么岗位才能发挥他的最大作用。

尽管如此，我的人事政策的20%左右仍是失败的。我认为选拔适用人才是一项最难做的工作，没有比它更奥妙的事情，我至今还为它感到头痛。

培养人才的目的是为了量才录用和增强才干，录用的人不管有多大才能，若不给他安排与他的能力相称的岗位，就会逐渐失去积极性，以致变成无能的人。与此相反，刚来的新职工即使看来

并没有多大才能，但若把他安置在适当的岗位，再给予适当的教育，那么这些人也能成为优秀人才。因此，每位领导人必须懂得上述作法是培养人才的要点。

不了解部下适合于干什么工作而随便安排是不好的，但明知某人适合做某种工作而不把这些人才安排在适当的工作岗位，那就更不能容忍了。

即使聘请了优秀人才，当应聘人员入社后，若工作岗位分配不妥当，这些人就可能趁机外流。我在实践中痛切感到，作为企业的领导者应具有量才录用的能力。

天资或能力占60%，教育占40%

在西欧评价职员时着重于先天的素质，美国重视后天的教育，而对先天素质看得不太重。我认为先天性素质或能力占60%，教育占40%。我这样评价的理由是只要肯努力，人的本事大小是可以改变的，能力也会提高，但能力不是人人都具备的。

为确保优秀人才，在雇用职员时，就必须恰如其分地看透他们的素质，只要时间允许，我总是亲自参加面试。

1957年，我在南朝鲜采用了公开聘任制度。现在这已成为人们习以为常的制度，但刚开始采用时，人们不习惯，阻力也大，也引起了社会人士的注目。

南朝鲜人的血缘、同乡、同学等风俗习惯根深蒂固，经济社会尚未成熟，企业本身也未取得很大发展。因而，企业对录用职员的工作并不太重视，也不太积极主动。我的一些亲族也抱怨说，“企业已搞成功了，也该把我调到好岗位上了”。但是从对失败的南朝鲜企业所做的调查结果看，企业失败的原因几乎不在于经营能力方面，而是把一族人安置在重要岗位上所造成的。

我出于人才是办好企业的首要条件这样一种信念而采用了公开招聘制度，许多年轻的优秀人才得知后便从全国各地踊跃前来报名应聘。这批人中的大多数都已成为优秀职员并为三星企业集团做出了贡献。

亲自参加面试，百人中录取一名

考试顺序是第一次搞笔试，第二次搞面试，接下来是身体检查。笔试分为专业课程和英语。笔试成绩合格者才参加面试。只要条件允许，我就亲自到考场当考官，用自己的经验选拔优秀人才。

录取考试中最重视面试，由10人左右组成面试委员会举行面试。接受面试的是笔试合格者中成绩较好的人，接受面试的人数是实际录取名额

的三倍左右。

面试分两次进行，第一次面试的考官是董事和理事级干部，第二次是社长级干部当考官。1985年，录取的大学毕业生是1 600人，接受面试的是4 500人。

面试时提的问题比较简单，如：“你为什么报考了三星集团企业”，“入了三星集团企业后，你将以什么态度和干劲从事工作”等。我参加面试时，一般不发问，只观察考生是如何应付其他社长们的发问。

在面试中决定录取与否的决定权方面，每一位面试委员都享有同等权力。具体做法是每一位面试委员对考生打A、B、C中的一种成绩，最后把全部委员打的成绩集中起来择优录取。我原则上不发表意见，当我的看法与委员们的评价有很大出入时才发言，当然要排除亲朋关系。

我主张不要频繁更动面试委员会委员，因面试工作需要丰富的经验和熟练技巧，否则录用基准就难于达到一致，以致使优秀人才落选了。在面试时的录用标准应重视哪些方面？以我的经验可归纳为以下几点：身体要健康；容貌要端正；要有积极性；要有和睦和诚实精神。

我是抱着除了少数极为优秀的人才外，不必那样太重视学问而应让人品先行这样一种信念去参加面试工作的。

入社前树立三星精神和使命感

大学毕业社员在正式入社前要接受2~3个月的入社教育。一入社就马上要到综合进修院接受24天的教育，在这期间过集体生活，不准回家，原则上每天早晨5点50分起床，晚上11点就寝。

进修内容是，从早晨在运动场举行的例行活动开始。这种例行活动包括三星集团的体操，齐唱社歌和国歌，接下来就是缓步行进3公里路。此后不仅要学三星精神、公司的方针政策、如何做一名好公民和好社员，而且还提出各种课程，以小组为单位开展竞赛，过一天发表各小组的讨论研究结果，并在大会上审查和评比。

但对新职员进行教育的目的在于更好地理解公司的经营思想和三星精神，还有如何当一名好公民的基本态度。多数新职员对如何问候和如何打电话等这些最基本的知识也没有掌握。为此，把新职员分配在各个小组，使新老职员在一起吃住，使新职员随时都能向老职员请教并逐步解除不安情绪。

培养生活适应能力的销售训练

进修中有一个项目是销售训练。它的做法是

让新职员乘上公共汽车，两人一组，在途中上车，在街头推销三星公司的产品。这时身上一分钱也不许带，但允许带收音机、匣式收录两用机、手表、计算机等小东西。

因身上一分钱也不准带，若一个也卖不掉的话，不仅没有钱吃饭，连乘公共汽车或小包车回家的钱也没有了。为此，他们就必须想方设法卖掉一些。这种销售训练时间规定为10个小时，凡是最早卖完商品或商品价格卖得最高的就得到最好成绩。但这种成绩不占整个训练成绩中的主要比例。这项训练的目的是让大家在实践中体验一下销售商品不是一件容易的工作以及社会上表现出来的冷淡一面。

还有一项训练是约45公里的长距离行军。这是一项培养耐力的训练，前后大约需12个小时。

通过这种严格训练才能培养出充满着生气的有才干的新人，也才能挑重担子，公司也把希望寄托于这批人。

立竿见影的进修

三星公司的集训教育是严格的，其中一个目的是把那些尚未达到一定水平的职员赶快培养成合格的职员。从动荡不定和激烈竞争的21世纪的趋势看来，通过集训培养各种人才是非常重要的。但为它投资的经费也是巨大的，年度经费达南朝鲜币240亿圆。不过三星公司的教育经费总额在生产总值中占的比例不是一成不变的，如果必要，随时都能追加预算。

三星公司不仅优先考虑教育经费，而且把进修院的位置摆在其他机构之上。例如不管工作多忙，凡是已被指定要去集训的人不得以任何借口拖延，也不得改期，在集训期间不得从机关或车间向集训者打电话。

集训的目的是为了马上能在工作上起作用。为此，各个机关和车间都把最优秀的职员送去学习。

还举行一种别具一格的游戏。这种游戏是一般职员当管理员，而管理员当一般职员的互调位置的游戏。这有助于互相了解对方的工作以及发现存在的问题，从而加深理解彼此的立场，以达到协调搞好工作的目的。

如何防止人才外流

工作几年及花了很多经费培养出来的人才退职离开本公司，那么对公司来说是一大损失。为此，要想尽办法避免出现这种现象。例如，有一位上级领导把发生事故的原因归咎于优秀的下级干部，于是这位干部就退职了。固然事故是一种

损失,但我认为失去了一位优秀干部所受的损失比事故遭受的损失更大。

从最近三星公司的退社情况看,大学毕业生占10%以下,其他人大约占20%左右。现在的南朝鲜劳动力市场与欧美各国的流动率较接近,愈优秀的人才就愈吃香,调动工作就愈频繁,搜罗优秀才才问题有时也很激烈。被搜罗的对象还包括经理和董事级的人才,三星公司也被人家挖走了一批这方面的人才。特别是一个公司要发展新事业而本公司又缺乏这种人才时,搜罗优秀人才的情况就必然要发生。

在这种动荡不定时期,最能稳住局势的是经营者的高尚品格和强有力的领导才能,这正是能把优秀社员聚集在一起的可靠力量。

公正的评定, 正当的提拔 才是经营之正道

三星公司规定每半年对职员的工作进行一次正式评价,并据此增减补贴和奖金额。对于下列

职员,公司必须给予一定报酬金:1.勤勤恳恳,任劳任怨,诚心诚意工作者;2.对不明朗的未来具有敏锐而正确远见者;3.能敏捷地掌握形势动向者;4.取得显著成绩者。

预料企业环境愈来愈严峻,这对三星的未来是一种威胁,但也将是推动三星向新事业发展的—种刺激因素。只有逼上梁山之气概,企业才能生存下去。为此,对开辟新事业有高瞻远瞩的人才要给予正确评价,并给予相应的报酬。这包括奖励金和提拔等方面,使这些人有发挥才能的机会,对于个别特别优秀人才要破格提拔。

公正的评定人才和恰当的人事管理是我坚定不移的经营方针。没有恰当的工资、正当的提拔和升级,职员的劳动干劲和爱社精神就会衰退。这一点对于每一个分公司的经营者都是一样的。当发现不称职的干部,那怕是经理或董事都不能讲情面,要一律拉下来。

(张东峰译)

(转载自新华社《世界经济科技》)

——传递中外产品发展的最新信息
——为生生产者、经营者寻求经济技术合作



——探讨开发和推销产品的渠道
——报道市场供求消息

中外产品报

《中外产品报》是一张报道中国及世界发展产品生产消息,促进中外交流的报纸。1986年创刊,对开四版,周三刊。邮发代号1—111,国内外公开发售,国内各地邮局均可订阅,中国国际图书贸易总公司办理对外业务。

《中外产品报》致力宣传党和国家大力发展社会主义有计划商品经济的路线和方针政策,推进科学技术与经济建设紧密结合,以产品为龙头,带动工业企业技术进步。本报用大量篇幅报道企业博采众长,应用现代科学技术最新成果,研制、开发、生产新产品和严格科学管理,提高产品质量的新闻和经验,是最适合于宏观经济管理机关、干部和企业订阅的综合性经济类报纸。同时,《中外产品报》还报道世界各国把现代新技术推广和应用于产品生产的消息,介绍中外名优产品和传统特产,又是广大科技工作者、厂长(经理)和企业生产管理人员获得产品开发、生产、销售服务重要信息的渠道。此外,《中外产品报》还客观反映国内外各界人士对产品的评价(比较其品质、性能等),是消费者的参谋和向导。

《中外产品报》刊登各类产品广告,是产品宣传的最佳媒介。报社具有制做报刊广告和技术性较强的影视广告的能力,美观大方,真实可靠。

《中外产品报》信息量大,实用性强,欢迎投稿,欢迎订阅。

订阅代号 1—111

中国北京市西直门外北京展览馆内

电话831.6633转325.396