

三星集团成为世界一流企业的第一步
始于10年前李健熙总裁的“会议文化”改革

开会就要 学三星

〔韩〕金咏韩 金咏安 著

新华出版社



开会就要 学三星

[韩] 金咏韩 金咏安 著
王明辉 译

三星集团成为世界一流企业的第一步
始于10年前李健熙总裁的“会议文化”改革

新华出版社

图书在版编目(CIP)数据

开会就要学三星/(韩)金咏韩,金咏安著;王明辉译.
—北京:新华出版社,2005.1

ISBN 7-5011-6910-1

I. 开… II. ①金…②金…③王… III. 企业—会议—
组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 127828 号

著作权合同登记号:01-2005-0360 号

SAMSUNG CONFERENCE by KIM YOUNGHAN

Copyright © 2004 by CHEONGNYEON JEONGSIN

All Rights Reserved

The translation copyright © 2004 by XINHUA PUBLISHING HOUSE

The simple Chinese translation rights arranged with CHEONGNYEON JEONGSIN

through Eric Yang Agency, Korea

中文版专有权属于新华出版社

开会就要学三星

[韩] 金咏韩 金咏安 著

王明辉 译

*

新华出版社出版发行

(北京石景山区京原路8号 邮编:100043)

新华出版社网址: <http://www.xinhupub.com>

中国新闻书店:(010) 63072012

新华书店经销

北京市振宏福利印刷厂印刷

*

787毫米×1092毫米 32开本 6.25印张 100千字

2005年1月第一版 2005年1月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-6910-1/F·994 定价:25.00元(精装)

如果想以最快速度了解一个公司，
就请参加公司会议吧！

在召开会议的方式和水平中，融入了
该公司的一切。

因为，会议就是企业文化的主宰，是强
有力的竞争武器。

不管是经营良好的公司还是经营不善
的公司，其召开的会议都很多。

但是，会议文化的差异造就了经营良
好的公司和经营不善的公司。

前言

喜爱会议吧

我与三星结缘，已有26年了。

即使在那时，在三星电子的水原工厂也留存有类似假面军队幕舍的货柜式建筑物，在环绕40万坪的宽大厂区的区域中，有一部分围有铁丝网。现在如果去看的话，则是摩天大楼和尖端设施林立了。

这也让我想起，在发生石油危机的不景气时期，三星电子的产品卖不出去，是总公司职员到大街上进行销售的。

如此发展的三星，其动力在何处呢？在这些动力中，其一就是三星的会议文化。通过会议来接受新事物并相互交流意见，再做出新的决定并将其迅速而周密地实施，这是三星发展的原动力。

说起三星会议，眼前浮现出几件事情。在25年前，

我担任三星电子的计算机企划课长。李秉喆会长当时将半导体、通信、计算机作为新型事业进行讨论，几乎每周都与相关人员召开会议。在召开会议时，他总是在倾听。

与会者必须就所准备的会议资料进行陈述。因为我是企划课长，所以准备会议资料是我的责任。为了与秘书室的职员一起准备会议资料，我是通宵达旦地工作，周末也加班。

有一次李秉喆会长亲自参加午餐会。如同传闻的那样，他没有讲什么话，一边用餐、一边问几个问题、一边倾听，只是在午餐会快结束的时候简单地做了一下总结。虽然是简短的午餐会，但当时对惠普与三星是否进行合作下了结论。

想起的另外一件事就是，与三星电子的尹钟龙副会长在同一个事业部工作的事情。他曾在家电事业部门工作，后来担任计算机事业部长。当时，我是企划部长，所以许多事情要为他提供协助。早上7点，我就来

到公司继续记录、准备。特别是在召开会议的时候，我带着厚厚的记事本进入，边听边记。所记录的记事本我没有扔掉，而是继续保存，带到家里装了几箱子。

会议内容按原样记录在实施记事本上，我总是带着它，如果在工作时存在疑点，就再次翻开进行确认。会议内容是按原样反映在工作中的。

之后，我改任三星与惠普的合作公司——三星惠普的市场营销室长。从那时起，惠普成为了三星的比较窗口。在20年之前，惠普新搬迁了办公室，同时将会议按惠普风格设计。

所有会议室中都安装了尖端设备，会议室宽敞明亮，门上嵌有小型玻璃窗，使人能够从外面看到里面。会议室的设施和设备是极为先进的，在会议室的后面总是准备有简单的饮料，让人在会议开始之前可以进行轻松的交谈。其意图在于：只有使会议令人愉快，参与度才会提高，才会出现很好的意见。

三星的社长和高级职员来到新搬迁的办公室，对

许多方面进行了比较。现在，到三星的任何一个办公室去看，也是与此类似的风格。

甚至，在会议室的桌子上还安装有计算机显示屏，以便及时详细地传送会议资料。

不召开会议的企业哪儿还有呢？我们几乎每天召开大大小小的会议，但是如果召开无效率的令人抵触的会议，则该企业是在交流上产生了问题，会不断丧失活力。如果以肯定的态度对待会议，将其作为相互理解的场所和做新决定的熔炉去解决问题，该企业就拥有未来。

喜爱会议吧。

请这样思考吧：通过会议来理解他人、产生变化、进行革新，藉此组织成长了，自我也一同成长。若想喜爱会议，就必须创造良好的会议文化，希望您在阅读三星会议文化的同时能够寻觅得到。

金咏韩

SamSung Conference

前言——喜爱会议吧

第1章 会议文化造就一流企业

衰落企业频繁的马拉松会议 · 2

会议令人痛苦吗? · 6

经营良好的企业的会议 · 9

经营改革的起点从会议开始 · 12

会议改变则公司改变 · 14

第2章 三星是这样召开会议的

三星会议之根本 · 18

会议内容必须联系工作 · 25

因工作不同而多样化的会议 · 30

第3章 三星不开无准备的会议

筹划会议 · 54

明确会议目的 · 58

对会议事先进行公告 · 62

选定参加者 · 66
事先分发会议资料 · 68
分配时间 · 70
明确说明会议费用 · 72
准备会场 · 75
会议主持者必须具备的条件 · 78
会议参加者必须具备的条件 · 81

第4章 三星会议求同存异

不要失去会议方向 · 88
必须得出结论 · 90
使会议气氛活跃 · 92
灌输式传达会议 - NO, 讨论式会议 - YES · 94
引导进行建设性争论 · 97
不要有含糊不清的表达 · 100
以对等立场召开会议 · 103
在会议中沉默就是怠工 · 105
认同并尊重对方 · 108

在会议中不时做出反应 · 110

用肯定性的语言称赞 · 112

在会议中想参与意见的人和想远离的人 · 115

第5章 三星会议的实行方法

概括重要内容 · 122

写成会议录 · 124

传达会议内容 · 127

评价会议 · 129

实行决定事项 · 132

会后切实整理会场 · 135

第6章 三星会议发言与倾听的艺术

如果参加者不讨论则如一潭死水 · 140

首先从重要的部分说起 · 143

有逻辑性地、简单地表达 · 144

从肯定性的方面说起 · 145

一句话表达一种想法 · 146

思考发言提纲 · 148
使听者能够理解 · 150
使用切合业务的表达 · 151
真诚地倾听 · 153
发出倾听的身体语言 · 154
适当地进行反馈 · 155
积极接受新信息 · 156
积极参与决定 · 158

第7章 三星比较过的先进会议方法

三星比较过的公司 · 162
佳能公司的站立式会议 · 163
惠普公司的咖啡休息 · 166
通用电气公司的城镇会议 · 168
旭电公司的周四晨会 · 170
美国石油公司的开放会议 · 173
MOBIS 的“改变”会议 · 175
会议的程序 · 177

1

SamSung
Conference

会议文化造就一流企业

以最快的速度了解一个公司的方法就是参加几次职员会议。因为，在召开会议的方式和水平中，融入了该公司的一切。记住，会议就是企业文化的主宰，能够成为强有力的竞争武器。

衰落企业频繁的马拉松会议

金代理在一家规模并不是很大的公司工作，他必须参加的会议太多了，简直到了口干舌燥的地步。常常是很多天进行70年代式的“看启明星运动”，或者坐在得不出结论的会议室内一直熬夜。因为没完没了的会议，他的活力最终被完全耗尽。

金代理所处的现实事实上是许多公司员工大都有过的经历。召开不知何时才会结束的冗长会议、意图为自己的意见辩解的乏味说明、对反对意见的仇视等，使会议令人厌烦。

那么，有声称会议繁多的企业没有一个不衰落的极端会议论者吗？

最近，由于经济不景气，破产的企业正在增加，新韩银行刊发了一册内部图书。该书介绍的是事前察觉存在坏账隐患企业的专门技能，也有企业会议文化的内容，这似乎是对这一认识的反映。

这本名为《坏账及破产的预见处置事项》的图书，从公司的氛围、经营层的私生活、交易惯例、资金状况等多个角度，对存在坏账可能性的企业的判断方法进行了介绍，请看其中的公司氛围章节中所记述的内容：

“公司内部不清洁、调整整顿制度混乱、职员不友善、频繁召开长时间的会议、高级职员更替频繁……”

这种企业则是要注意的对象。在其中，我们可以看到频繁的马拉松会议被确定为破产征兆。

实际上，走向衰落的企业的特征之一就是，干脆根本不召开会议或者将会议作为一天的工作。虽然根本不召开会议也是个问题，但是太频繁地召开长时间的会议则是更大的问题。

企业总是不得不面对或大或小的问题，可以说，会议不仅正是了解这些问题的手段，而且是解决问题的工具。旨在通过成员之间的交流做出决定，藉此来解决问题。

会议延长并频繁召开意味着什么呢？

那就是说，没有能够在会议中找到解决问题的对

策。所谓会议，就是许多部门的各种人员聚集在一起，运用“时间”资源交流信息并做出决定的形式。如果会议不能高效率地进行，就会产生更为严重的问题。

错误的会议类型如下：

- ❖ 不知道为何召开会议。
- ❖ 不知道问题是什么。
- ❖ 没有对策。
- ❖ 没有结论。
- ❖ 没有时间概念。（延迟开始延迟结束）
- ❖ 如同听证会。（人身攻击横行）
- ❖ 如同教育。（分不清是教育还是会议）
- ❖ 参加者不知道自己为何到这里来。

与收获相比，这种会议所失去的反而更多。参加者不得不对会议抱有否定的态度，未参加会议者也必然对会议抱有不信任态度。

并且，会议被当做会议室中的闲谈，会议内容也不

反映在工作中。结果，不论怎样召开会议，问题也没有得到解决，进入只是反复召开内容雷同的会议的恶性循环。



要点

会议时间长的公司会衰落吗？

有每几个小时就召开会议的公司。通过马拉松会议使参加者口干舌燥之后，就有了似乎得出了什么的感觉。但是，越是每几个小时就召开的马拉松会议，就越是缺少精髓。意思是说，在长时间的会议中很难贴近主题。

为了打造实力强大的公司，必须通过精心安排的主题、简单明了的讨论和彻底的准备来提高会议的效果。