

三星——缔造世界一流企业核心人才的摇篮

대한민국
인재사관학교

三星

——韩国人才培训学校

[韩] 申铉满◎著 洪春海◎译



Senior Personnel Training

三星——缔造世界一流企业核心人才的摇篮

대한민국
인재사관학교
三星
——韩国人才培训学校

[韩] 申铉满◎著 洪春海◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

三星——韩国人才培训学校 / (韩) 申铉满著; 洪春海译. —天津: 天津教育出版社, 2009. 7

ISBN 978-7-5309-5752-3

I. 三… II. ①申…②洪… III. 电子工业—工业企业管理—人才管理学—研究—韩国 IV. F431. 266.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第118273号

三星——韩国人才培训学校

出版人	肖占鹏
作者	申铉满
译者	洪春海
责任编辑	王轶冰
特约编辑	陈瑞侠
装帧设计	引文馆·李道娥
出版发行	天津教育出版社 天津市和平区西康路35号 邮政编码 300051
经 销	全国新华书店
印 刷	河北省三河市华业印装厂
版 次	2009年8月第1版
印 次	2009年8月第1次印刷
规 格	32开 (787×1092毫米)
字 数	165千字
印 张	9
书 号	ISBN 978-7-5309-5752-3
定 价	26.00元

推荐辞

一览无遗，不一样的三星

每次到海外出差时都有切身的体会，那就是韩国的地位已经有了显著的提高。事实上，在10年前，我一提到“Korea”，没有几个人知道，但现如今很多人都会给你回应：“哦！Korea”，每当这个时候，我都会不由得自豪起来。韩国产品的形象也有了很大的提升，我在海外看到的和我本人使用韩国产品的体会在告诉我，韩国的技术力量已经达到了世界级水平。“韩国制造”的产品已经不再是昔日的便宜货的代名词，它已经被列入到了名品的行列。韩国的地位能有如此大的提高，应该归功于那些三星等在大韩民国本土诞生的世界级企业生产出的“Anycall”等名牌产品。

三星已不仅是韩国知名企业，更是世界级企业，在世界IT界普遍不景气的大环境下，三星依然能够挑战高利润，并且业绩显著。从一个大韩民国的本土企业发展成为世界级企业的过程中，必然伴随着包括最高经营层的三星人艰辛的努力。但是我想，在韩国三星却因为其财团性质等原因，没能得到公正的评价。

如今的三星发生了很大的变化，今后也将持续发展。只有了解了三星，才能了解韩国经济的趋势，也才能了解世界经济的走向。不仅是想要应聘到三星的人或与三星有关的人需要了解三星，作为一个普通人也有必要了解真正的三星。

目前市场上有很多有关三星的书籍，但我认为申铉满社长的这本书是剖析三星最为准确的一本，因为这部书完美地结合了猎头公司现任社长的实战经验和报社记者的深度采访及分析。对三星及三星人的描述如同在显微镜下一般，既详细又立体。尤其是对 100 名三星前任、现任 CEO 的履历分析部分，表现出了作者态度的严谨和认真。我虽然也见到过很多三星的 CEO，但是看过这本书以后才知道，原来这些 CEO 们都有着共同的特点。同时本书还详细地分析了三星系统和组织结构，展现了一个鲜为人知的——三星的另一面。

三星系统的惊人之处在于，它将世界企业巨头的系统成功转化为适合韩国国情的新的系统。丰田、GE 等世界级企业的系统之所以称得上优秀，是因为他们创造了符合企业自身理念和状况的独特系统。从这种意义上讲，站在三星系统中心的就是“人”，即对优秀人才的挖掘、教育和培养就是三星系统的基本理念。今天，很多企业想从三星公司借鉴和学习的内容也就是对人才的发掘和三星的管理系统。

过去我向很多企业提供过咨询、开展过经营革新活动，但是像三星这样具备了坚实的组织力量以及最高水平的人才开发系统的企业确实很少见。正因为如此，三星被称为能够让一个人的可能性和潜力得到无限释放的“人才学校”，而并非单纯的“大企业”。

批评三星的人也不在少数，而憧憬三星的人也非常之多，但是真正了解三星的人却为数不多。同样很少有人知道三星人是如何入职的、怎样接受培训并成长为三星人的、引领三星的 CEO 们是怎样晋升到这个位置上的，等等细节。本书将彻底满足那些与三星有业务关联的人们以及想了解三星的读者的好奇心，同时将重新评价三星。

时过境迁，过去很多人都认为三星等韩国大企业是“财团”，因此曾经对其一味地加以批评。而今甚至出现了“三

星考试”等新名词，三星成为了大学生最向往的企业，三星的形象有了彻底的改变。三星对大韩民国的贡献不只是几兆韩元利润的贡献，三星向大韩民国提供的是训练有素的、已然成为世界级人才的经营团队。

时至今日，没有三星的大韩民国实难想象，“世界化的三星”和“世界化的韩国”已经背负起了共同的使命。因此我们需要持续关注三星，要在批评中带着怜惜。请先阅读真正的三星后再做评价吧，在您的阅读过程中，这本书将会给您提供有益的借鉴。

郑泽真

卷首语

我们需要关注三星的理由

最近的人才市场 (Job Market) 上, 三星的人气非常旺。虽然由于三星的领导结构问题和 X-File 事件等原因, 使三星一度成为了社会批判的热点, 但是在大学校园里仍然处处看得到正在掀起的“三星考试”的学习热潮, 为了进入三星, 大学生们在拼命地努力着。有些大学, 甚至直接由学校主办有关三星职务匹配性测试的“模拟考试”, 并开办了应对三星面试的“三星面试诊断”活动。有关三星考试的资料在火爆热卖, 不久的将来, 或许还会出现专门讲授三星应聘考试的“应试三星培训班”。

三星的超人气现象不只出现在大学里, 在以 CEO、高管、中层干部为对象的有工作经验者的市场上, 有三星工作经验的人受到了特殊待遇。感觉到“三星价值”的很多应聘者, 向猎头公司提交简历时, 有意将三星的简历放在最前面。

人才市场上三星的地位如同教育市场上的首尔大学。首尔大学在教育市场上具有强大的影响力, 同样, 三星的员工录用方式和教育培训方式很快会传播到其他企业中, 最终会影响到大学。以就业成为头等大事的大学, 只能时刻关注三星的动向, 分析三星的人才选拔方法。

为什么三星受到如此的关注呢? 三星的人员录用和晋

升、教育培训中难道有什么特殊的秘密吗？三星人在三星工作期间是不是学到了什么“特殊的技能”？

本书内容就是从这些疑问开始的，试图揭示“三星是怎样选拔人才的，被选拔的人才又是如何训练并被提升为 CEO 的，什么样的人才最终能成为 CEO”等问题。

发掘人才并提供给企业的猎头公司社长的关注点，与在长期的报社职业生涯中形成的媒体职业好奇心相互碰撞，终于形成了这次的探索，于是我决定分析三星最优秀的人才及能够代表三星的人才。通过对三星最高经营层的学历和职业经历、基本特征的分析，应该能够帮助企业管理人员寻找有关三星型人才的特点及培养方法方面的有关迹象。

同时我在本书中着重分析了韩国的代表性企业——三星的 100 位 CEO 的履历，试图揭示才华横溢的 CEO 们的特征和成长经历，以及将他们培养为 CEO 的企业人才选拔和培养过程。事实上，这是一次实地调查，但本书中的内容却不是简单的调查结果，很多内容是从猎头公司 CEO 的视觉加以分析的。

从这个意义上讲，本书堪称成就韩国企业 CEO 的宝典。同时本书记录和分析了三星这个世界一流企业的人才录用、晋升、教育培训系统，并从人才的角度分析了三星的成长史和未来蓝图，由于创建三星的核心人物是三星的 CEO，而三星的未来也将取决于正在成长为下一代 CEO 的人才。进而我试图通过这本书回顾韩国企业过去的成长历程和未来的发展方向。

本书对那些想了解三星公司的录用和晋升标准、教育培训过程、人力运营战略的企业将会有很大帮助，同时非常适合心怀三星 CEO 梦想的三星职员、想进入三星的大学生们阅读。本书从狭义的角度来看，是有关三星的入职信息，而从广义的角度来看，则是韩国企业以及世界一流企业的人才选拔和培养备忘录。

读者在阅读本书时，应该注意两个问题：

首先是对三星的看法问题。作为超一流企业，三星也存在不足之处，虽然其规模大，但所呈现出的问题也比较突出；当然三星也有很多优点。这些优点和缺点只不过是一个事物或一个人物的不同侧面而已，我们只能选择硬币的某一面。比如，如果选拔了行动力和判断力极强的人才，我们往往会发现他经常疏忽大意；而刚毅、直线式的人，我们从他身上很难期待温柔、圆滑的沟通。所以一个人或一个制度，如果具备了强大的优势，那么肯定也会存在相对应的弱点。

经营者或组织的运营者应该根据企业或组织所处的环境，选择其中一个作为优势。当然，在这个过程当中要充分认可另一面的弱点，只有接受弱点才能发挥优势，而当情况发生变化时，经营者应该选择另一个优势。本书中提到的三星的优点，如果从另外一种观点去看可能就是它的缺点，而三星人才战略的缺点，完全可以成为另一个企业的优势。比如，三星在人才战略上采取了以竞争为优势的战略，但是目前却苦于其后遗症。而其他企业却抑制竞争，重视人性化，当然这种做法还要面对因此而带来的官僚主义或平均主义等弊病。

三星采取的人才战略并不是在任何时期、对任何组织来说都是最佳的方案。我们更加关注的是，促使三星的发展突飞猛进的人才战略是什么，并且这些对其他企业和想要进入三星的人们带来的意义是什么。本书并不是对三星的歌颂，更不是批判。

其次，本书虽然以通过实地考察收集资料作为其特点，但仍然有不足之处。在撰写本书时，我并未能见到所有的前任、现任 CEO。如果猎头公司推荐人才，会动用各种评价方法，如与被推荐者反复面谈、评价调查等，而本书的资料毕竟是有限的。

诚恳地希望各位读者不吝赐教，请对本书中需要补充和完善的部份畅所欲言，因为中肯的忠告和提醒会使我们的对话更加丰富多彩。尤其是各位读者的指责和激励，将会对发掘和评价人才的猎头公司中，负责人才招聘、晋升以及教育培训的企业经营者或 HR 负责人起到很大的帮助。

在此书的编写过程中，很多人士给予了帮助。高等学校国语教师 Kuen Kyeong-Hwa，编写过很多优秀书籍的作家 kim Sun-Soon，还有我的侄子 Lee Sung-Won，他们在该书的企划和调查过程中给予了我很大帮助。尤其是，如果没有见到言论社经济记者出身的 Cheng Young-Hwa 老师，这本书现在还不知道在哪里“睡大觉”。与上次出版的《入职后三年》一样，勾勒出本书框架的智慧屋 Yeon Jun-Hyeuk 企划委员以及编辑部的 Kang Jung-Ae 代理、Ko Jung-Ran 课长，对他们也表示感谢。本书是基于 Careercare 的各位咨询师的经验编写的，对给予我很多创意和事例的 Career Care 研究中心的 Chin Kook-Young 及各位同仁表示忠心的感谢。

从本书的企划到编写完成，历经了一年多的时间，其间韩国经济也有了很大的发展，三星内外部的状况与当时企划本书时相比，也有了很大的改变。更多的企业如同三星一样，强势推进着世界一流企业的前进步伐。希望这些企业能够早日成为世界超一流企业，那么我还可以有机会将这些企业和三星的人才战略进行比较。

申铉满

目 录

推荐辞 一览无遗,不一样的三星

卷首语 我们需要关注三星的理由

I

三星独有的生存经营战略

缘何企业都需要三星型人才	02
三星独有的生存战略	19
以人才管理为中心的经营战略	32

II

三星型人才是怎样形成的

这样的人可以进三星	46
完善的培训制度	54
什么样的三星人才能得到晋升	71



三星需要这样的人才

什么样的人才能成为三星的 CEO	88
天才是公司发展的命脉	108
享受竞争	119
只有勇于挑战才能成为胜者	140



引领未来的是全球化人才

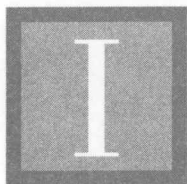
以积极的进取心迎接未来	158
10年后三星的 CEO 会是谁	174
全球化人才的必备条件	189



附 录

附录1 核心人才应具备的10个关键要素	206
附录2 三星集团 100 名前、现任 CEO 履历分析	249
附录3 三星集团 100 名前、现任 CEO 名单	267
中文版出版后记	273

卡尔斯鲁厄三星管理商业案例



卡尔斯鲁厄三星管理商业案例 <<

三星独有的生存经营战略

为什么三星出身能够得到企业界如此高的评价呢？只是因为有三星的工作经验这一资本吗？还是他们身上具有其他企业出身不具备的强项呢？

三星——韩国人卡尔斯鲁厄案例

缘何企业都需要三星型人才

>> 前景看好的三星 OB 们

“您这儿有没有在三星工作过的人？”这个问题是自我担任猎头公司社长以来，从顾客企业那里听到得最多的问题。无论是大企业还是中小企业，在选拔高管级人才时，大部分企业都注明“希望选拔有三星工作经验的人”，尤其是三星出身中战略规划室（原事业机构协调本部）的人。战略规划室聚集了三星最具实力的人才，在这里打拼过的人，其能力应该说是毋庸置疑的，这就是招聘企业打的算盘。

那么为什么三星出身能够得到企业界如此高的评价呢？只是因为有三星的工作经验这一资本吗？还是他们身上具有其他企业出身不具备的强项呢？

最近聘请或计划聘请三星出身为高管或 CEO 的企业在不断增加。除了中小企业外，在财政界属于前 10 名的大企业也同样愿意接受三星出身。三星出身的需求不断增加，甚至出现了“三星 OB”俱乐部，专门负责向各界推荐有三星工作经验的人。

聘请三星出身热情最高涨的企业是东部集团。东部集团在大部分的核心职位中均聘用了三星出身的人，180 名高管中超过了三分之一，可知人数之多。

但是东部集团并不满足于此，仍在继续聘请三星人。东部亚南半导体于 2005 年 5 月聘请了前三星电子数码多媒体研究所所长吴荣焕，他在三星是属于超级人才的重量级人物。

除了吴荣焕社长以外，2005 年从三星挖走的人才还有：原三星 SDS 的 CEO 金弘基，被聘任为东部信息技术社长；东部建设副会长任东一，也是从三星过来的。

2006 年伊始，东部又开始了三星高管的挖掘工作。东部将原三星石油化学 CEO 崔成来聘请为东部韩农化学总括社长，将原三星综合化学出身的丁镇天聘请为东部韩农化学副社长。崔社长曾经担任过三星物产巴黎分社长，也曾经在三星集团秘书室工作，担任过三星电子欧洲本部代表、三星 BP 化学和三星石油化学代表等职务，是典型的三星人。郑副社长也曾担任过三星石油化学管理本部长和三星综合化学战略规划室长、中央日报 Eduline（培训在线）代表等职务。

由于持续进行人才招聘工作，以原三星火灾副社长金顺焕担任 CEO 的东部火灾公司为首的东部建设、东部亚南半导体、东部韩农化学、东部、东部信息技术等东部主要子公司的大部分 CEO 和高管均为三星出身。

人们甚至流传，三星公司的“高管前脚辞职，东部

的电话后脚就跟来了”。业界也流传着各种流言蜚语：“东部就是第二个三星”，“东部完全模仿了三星”，“想成为三星的小弟”，等等。东部对此毫不在乎，东部认为，之所以自己能在较短的时间内快速成长，是因为在每一个关键时刻都能确保引进到有能力强的人才。他们反问：“我们聘请了三星已经培训好的人才，这有什么奇怪的？”

喜欢三星出身的企业不仅是东部集团，2004年，Esquire 聘请了三星电子出身的张节俊社长，备受业界瞩目。他曾经担任过三星电子英国分公司总裁，主要从事以海外营业和国际业务为主的企划工作，与 Esquire 倡导的时尚经营有一定的差距。即便如此，Esquire 最终还是聘请三星出身的非时尚人士来担任 CEO 职务，当时人们纷纷猜测，Esquire 可能要大刀阔斧地进行组织改编，重塑其身。

另外，乐天集团也在 2005 年初聘请了 Secui.com 公司前任社长吴京洙为其子公司乐天信息通信的 CEO，聘请朝鲜酒店张庚作社长为乐天酒店社长。此外，SK 电信的金信培社长、Woori 银行行长黄永基、五星 ST 的金钟沂社长、LG 信用卡社长朴海春、韩国投资证券社长洪性一、大韩生命社长申殷澈等人均为典型的三星出身的社长。除了韩国国内企业，在奥林巴斯、通用等外资企业中，也不难找到三星出身的 CEO，如奥林巴斯韩国社长方日锡通用韩国会长李采郁。

尤其在风险企业中三星出身的身影更加活跃、更加耀眼。在证券公司注册的企业中每 10 位 CEO 中就有 1

个是三星人。过去三星人离职后普遍的做法是自己创业，但是最近越来越多的人被聘请为专业经理人。Interflex 的李圣柱代表、Reignco 的杨德准代表、DSLCD 的李昇揆代表、国际 Electric 的张在英社长、SFA 辛恩善社长、NHN 的金范洙代表、Powerlogics 的 Lee Myung-Koo 代表等三星出身的证券公司 CEO 数不胜数。业界称三星为证券公司 CEO 的军校。IMF 经济危机后离开三星的人数预计超过 2 万，这些人才大量流入到了风险企业，在风险企业界叱咤风云。据估计，仅三星电子、三星 SDS、三星物产出身的风险企业界 CEO 就有 100 多位，说三星出身掌握了金融界也的确不为过。

>> 三星出身受到企业推崇的原因

那么三星集团出身的人为什么在业界有如此高的声誉呢？

曾经创造世界 MP3 “iriver” 神话的杨德准社长就是典型的三星电子出身的 CEO。他在三星电子半导体领域工作了 20 年，于 1999 年创办了 MP3 制造企业 Reigncom 公司。Reigncom 公司创办不到 5 年已经成长为国际化水平的公司，当初它，它不过是 Sonic Blue 的一个 ODM（订单式生产方式）公司，但它很快开发出了自己的品牌 “iriver”，并以此打开了世界 MP3 市场。杨社长在谈到公司能够短时间内发展成为国际化企业的主要原因时强调：“我在三星电子半导体部门工作时，通过与全球国际企业的竞争掌握了生存战略，是这些让我们