

邁向第一的人才戰略

智慧型手機已成為主流，業界幾乎人手一機，很多人手上滑的都是 iPhone，但全球市占率最高的智慧型手機品牌卻不是蘋果，而是韓國的三星 Samsung！全球銷售的每三支智慧型手機中，就有一支是三星的產品。你不一定要愛用三星，但你一定要知道它的成功關鍵！

三星的轉型與成功，「創新之神」三星集團總裁李健熙絕對是靈魂人物與最大推手，他強調執行、作風強硬、敢於向最強者挑戰、樹立「第一主義」以及「人才第一」的戰略，在二十世紀末發起的「新經營」運動，徹底改變三星「以數量為核心」的思想，短短 12 年，就讓三星躋身全球前 20 大最有價值品牌！

深信「一個天才能養活十萬名員工」、「十個一級圍棋選手聯合起來也戰勝不了一個圍棋一段的選手」的三星總裁李健熙，為了匯聚世界一流人才，在歐、美、中國和日本等地設立研究所，並提供獎學金讓外國優秀人才到韓國留學。對於天王菁英，三星往往擺出總統等級的高規格禮遇，派出專機迎接。三星管理哲學強調「創新始自於我」及「同一方向」。也就是說，集團創新得由每位員工的改變開始，共同往同一目標努力。

前不久筆者在電視上看到三星創新人力資源的秘密基地報導，位於韓國龍仁市的三星人力開發院，面積相當 20 個足球場大，宿舍、餐廳、圖書館一應俱全。所有三星新進人員及獲得任何升遷的員工，就職前都必須先到這裡接受 27 天的密集訓練。開發院的任務是實踐李健熙的「人才第一戰略」，強調集團核心價值傳承、創意、挑戰全球市場、情報分析等能力，一年開辦近百堂課程，受訓人次達 3 萬人，為了不讓退休的優秀人才投靠敵營，三星會聘請這些人當顧問並定期到開發院講習教學。

人力開發院的新人訓練課程以「先輩指

導」的體驗式學習為主，新人一律穿軍服，進行爬山、社區服務、啦啦隊比賽。新人還要準備三星劇場的演出，劇本分為「事業報國」、「人才技術

第一」、「人類幸福」三大幕，讓新學員透過演出，認同三星歷史與核心價值。最魔鬼的終極課程則是：把員工丟到荒野，不帶錢，只帶一把鋼刀、一壺水、一盒火柴、一個指南針，在 3 天之內，徒步翻山越嶺，穿越毫無人煙的原始森林，自己掘冰抓魚、升火烤食，設法到達某村莊。找到村莊後（如果還活著），人事部會發給三項三星電子產品，要受訓人員挨家挨戶推銷（價格不能低於公司訂的下限），如果沒推銷成功、沒收到貨款，就不用到公司報到了。

李健熙董事長說，如果要創造世界最強的产品，就需要能力最強的技術人才，三星品牌競爭力得以迅速提升的背後，主要歸功於獨特人力資源管理，從人才吸納、培訓到激勵，無不滲透著三星「人才第一」的理念，也可以說：三星造就人才，人才締造三星！另一點值得參考的，是三星按照能力給予薪資待遇的制度，以三星集團子公司首席執行官年薪為例，其中基本工資所占比重只有 25%，其餘 75% 是按照股價上升率和效益性指標 EVA（經濟性附加值），對照目標的成果率等每年做出不同的決定。這樣的制度，為了養家餬口，主管們不拼老命都不行！

文末，借用李健熙名言與大家共勉：「我們最大的困難就是要克服自己的驕傲！只有第一才能生存，危機意識是推動創新的原動力，滿足現狀就等於衰亡。」



Daphne 陳柏如