

三星用人：以正合，以奇胜 PDF转换可能丢失图片或格式，  
建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/229/2021\\_2022\\_\\_E4\\_B8\\_89\\_E6\\_98\\_9F\\_E7\\_94\\_A8\\_E4\\_c108\\_229319.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/229/2021_2022__E4_B8_89_E6_98_9F_E7_94_A8_E4_c108_229319.htm)

韩国三星集团（以下简称三星）的产品行销世界，其20种产品世界市场占有率居全球企业之首！这是什么神奇的力量让它如此让人注目呢？人才。被誉为全球第一职业经理人的杰克韦尔奇在参观完三星设在韩国的人力开发院之后曾感慨：三星已经走在了人才培养的前面。人们不禁要问，三星有什么样的人才战略，又是如何培养人才、使用人才的呢？对此，我们对三星集团中国总部的相关负责人进行了采访。 转贴于 学生大求职站

<http://job.studa.com> 吸纳天才用怪才 我国的孙子曰：“凡战者，以正合，以奇胜。”意思是说战争，总是以“正兵”合战，以“奇兵”取胜。三星集团的管理者们也领悟了这句话的精髓，三星集团中国总部社长兼三星电子大中华区总裁李相铉在接受媒体采访时说，三星的“人才经营”新战略是：注重吸纳“天才”，善用“个性”人才，敢用奇才、怪才。李相铉称，掌握“天才”或“天才级”人才是人才战略的首位。三星目前已拥有不少具有世界一流技术水平的“准天才”级人才和一大批企业首脑、技术专家和专业经营者，正是这些人才支撑起了三星的大厦。按照李相铉的表述，三星一直坚持在不同部门大胆任用多种类型的人才，甚至曾经做过电脑黑客的程序高手也因为技术出众而被聘请进公司从事开发工作。1999年，正当风险投资悄然兴起时，当时所属三星电子软件俱乐部聘请的“软件大玩家们”的薪金达到了2亿元。这些软件方面的专家们并不像人们想象的那样来自名牌大学

，其实他们绝大部分都没有接受过正规的大学教育。他们靠在龙山电子一条街搞点组装电脑、编程等副业打“野战”居然渐渐打出了名气，有些甚至成为“黑客”或编程高手。“中国有个词我非常欣赏，叫做‘有容乃大’，三星便是一家包容性非常强的公司。”对中国文化了解颇深的李相铉如是说。事实上，三星公司中，很多高层管理人员在学校中的专业和最初进入的领域，与他们现在的职位并不一样。但是，他们却在公司中得到了新的位置和更好的发挥。三星电子（北美）市场营销策略高级副总裁彼得维法德年轻时是一个音乐厅的钢琴师。他目前仍然喜欢弹奏钢琴，不过他在三星的职位不再是一个独奏者，相反，他领导着一批天才员工，在三星电子（北美）进行广泛的市场拓展策略。除此之外，三星还非常善于运用个性很强的人才。这样的人才整体看起来不算十分优秀，通常不合群，在组织内部协调共事方面存在缺陷，令许多企业经营者对其不喜欢，不爱用。但在三星的领导者看来，自古才俊大都傲世独立，但他们在特定方面兴趣浓厚，才能超人，能够在所在领域独树一帜的人，一旦扬长避短，便可担当大任。

确定薪水要用四原则 薪水高在人们的眼里可以说是外资企业代名词，再加上三星吸纳天才、重用奇才怪才的用人思想，进入三星后薪水是不是真的让人艳羡呢？三星又是如何确定员工的薪水标准的呢？据了解，每一位加盟三星的员工，三星都会用四大原则岗位重要度原则、社会认同原则、原薪水比较原则、创造价值原则为其定薪。经此纵、横向综合评估后确定的薪资分配方案，依据充分，定位明确，让员工也心悦诚服，没有异议。据介绍，三星在给员工定薪时，他们先会参照社会上此类岗位通常的薪资

标准。以拥有高级职称并长于电气性能研究的学者型工程师为例，社会上大家都认可的年薪“行情”假设是15万元，现在公司只出12万元的话，显然不能吸引他千里迢迢地到三星来创业。所以三星开出的年薪，至少应不低于15万元这一“底线”，这就是社会认同原则。同理，如果支付给这位工程师的报酬低于他在原单位的收入，肯定也没什么吸引力。因而在参照社会薪资行情的同时，还必须同时运用“原薪水比较原则”，使三星的薪资更具竞争力。“社会上不乏各类人才，关键是看他对三星是否有用。”三星人认为，如果一个人正是公司内某岗位所急需的，引进后足以填补“某项空白”，或者就其才干，业务水平而言足以担当所在部门的业务骨干，“岗位重要度”较高，具有相对的不可替代性，那么他的薪水理应高于同等岗位的其他员工。对“创造价值原则”，人力资源部负责人的解释是：有些人尽管业界对他评价很高，以前也曾经做出过很多业绩，但在进三星后能不能也创造出相应的价值来，谁都无法预测。所以人力资源部就在实际工作中对其进行考核和评价“以观后效”，视其所创造价值的大小，予以合理加薪。这样不仅可以避免公司用错人，而且让优秀员工更有“盼头”。转贴于 学生大求职站 <http://job.studa.com> 在人力资源管理中，定薪问题是最难解决的问题之一，但对三星来说这也不是什么难以解决的问题了。用三星人力资源部负责人的话来说，“公司就是要用良好的待遇、广阔的发展空间引进人才、用活人才、留住人才。”除了固定的薪水外，为使员工感到“好戏还在后头”，三星还采取了额外的激励措施：规定凡是在三星工作满一年的骨干员工，在年终奖发放时，均可同时获得以集团总裁名义

赠予的“爱心奖”，以表彰其为企业做出的贡献。员工在三星服务年份越高，爱心奖累计数就越大。2000年，公司赠予员工最高的一笔爱心奖金额高达20万元。肥水不流外人田为了真正体现用“广阔的发展空间引进人才、用活人才、留住人才”，三星在选择干部时，并不迷信“外来和尚好念经”的观点，而是首先着眼于公司内部，大胆起用内部员工。三星集团中国总部人力资源部负责人介绍，公司常常做出看似“出人意料”的任命决定，果断起用曾经或时下人们眼中的“小人物”、“小职员”，甚至有“劣迹”的员工。在三星集团，生产工人、业务员、技术员出身的科长、部长、经理，甚至总经理，都大有人在，而且直到今天他们的表现都十分出色。“我们绝不惟‘外’是崇，狭隘地认为只要是外来的优秀人才，就一定会比内部人员更适合本公司的一些空缺岗位。关键还得看实际能力！”人力资源部该负责人称，“公司有错必究，不会姑息每一位违纪的员工；同时知人善用，不会长期埋没一位真正的人才！”三星用人机制的一大特色，就是不拘一格用人才。员工当前的德才水平和工作实绩，是鉴定其是否能胜任重要职位的惟一依据，其它如外貌、学历和“出身”都不重要，只要你有“才”你就能被重用。之所以从公司内部提拔干部，就在于内部提拔的人员，对企业有较强的认同感和归属感，能深刻认同企业的文化理念，同时熟悉公司情况和本职工作，与各职能部门也更易于沟通和开展工作联系，晋升后磨合适应期较短，能够迅速地适应新的角色；另一方面，在三星“公平、公正、公心、公开”的用人环境和“能者上、平者让、庸者下”的干部选拔制度下，让老员工也得到与新聘人员一样的竞争机会，而不是注

定永无出头之日，可以激发他们的工作热情，使之“行有方向，干有盼头”，把追求上升到更高层次。根据三星的经验，“一个正常人，只要肯干、好学、上进、有责任心，放到合适的位置上就能很好地发挥作用”。至于被提拔的干部是不是真正的人才，三星有有一套公正的程序和明确的绩效考核标准。这些标准包括业务水平、沟通协调能力、工作责任心、办事成功概率的情况等。每一项指标根据标准打分，最后根据所得分数排序，务使增加可信度和透明度，避免黑箱操作以及任意行为。在三星，即使对得分较差的员工，公司也不是从一开始就放弃对他们的帮助和培训。为了让其在前进中不至于掉队，有时候甚至还会给予一次又一次机会。只有当确定他们最终无法实现快速转变或是不能领悟、认同公司的价值观，才会让其转岗、降职使用，或者走人。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

[www.100test.com](http://www.100test.com)