

تقدیمه

لی کان هی (LEE KUN HEE) در سال ۱۹۴۲ میلادی در کره متولد شد. لیسانس اقتصاد را در سال ۱۹۶۵ از دانشگاه WASEDA ژاپن گرفت. برای اخذ فوق لیسانس مدیریت راهی دانشگاه جرج واشنگتن در آمریکا شد. دکتری اقتصاد را نیز در سال ۲۰۰۰ از دانشگاه سنسول گرفت. «لی» در سال ۱۹۷۸ میلادی نایب رئیس شرکت سامسونگ شد و در سال ۱۹۸۷ پس از فوت پدرش که موسس شرکت محسوب می شد رهبری سامسونگ را به دست گرفت.

گرچه او سومین فرزند پسر موسس بود اما پدرش نسبت به دو فرزند اولش اعتماد نداشت. او می خواست کسب و کار را به دست «لی» بسپارد اما این کار به زمان نیاز داشت و تا دهه ۱۹۸۰ به طول انجامید تا تنشهای پدید آمده کمتر شود. چالش پیش روی او عبور سامسونگ از بافت فامیلی و خانوادگی به شرکتی متمرکز از لحاظ مدیریتی و حرفه ای بود. او سامسونگ را به خوبی در عصر دیجیتال به پیش برده است. در سال ۱۹۹۳ میلادی در نشستی که در شهر فرانکفورت آلمان برگزار شد، سامسونگ بیانیه معروفی صادر کرد و رهبر سامسونگ همه کارکنان را به یک انقلاب فرهنگی واقعی فراخواند. او با به راه انداختن یک انقلاب طراحی، طراحان را واداشت خارج از محدوده جعبه بسته ذهنی فکر کنند. «لی» بیش از هر مدیر ارشد دیگری به فناوری و کسب دانش فنی دست اول تاکید دارد. او سامسونگ را متعهد کرد که برای توسعه نسل جدید فناوری مانند ساخت افزارها و نرم افزارهای چندرسانه ای و مهندسی زیستی (BIOENGINEE-RING) ۷۵ میلیارد دلار سرمایه گذاری کند. معروف ترین زیر مجموعه گروه سامسونگ یعنی «شرکت سامسونگ الکترونیک» در دهه گذشته به تنهایی بیش از ۱۰ درصد کل صادرات کشور کره را داشته است. اهداف «لی» برای سامسونگ در دهه آینده بسیار جامع و متنوع است. او اعلام کرده است که هدف سامسونگ دستیابی به جایگاه یکی از بزرگترین سازندگان خودرو جهان تا سال ۲۰۱۰ میلادی خواهد بود. او برای این کار سرمایه گذاری ۱۳ میلیارد دلاری را در نظر گرفته است. «لی» دوران آینده را دوران فرانیمه

هادی (POST SEMI-CONDUCTOR) می نامد و معتقد است سامسونگ برای بقا راهی ندارد جز آنکه به یک شرکت درجه اول تبدیل شود و برای این کار زمان زیادی نیز وجود ندارد. به همین دلیل او به جهانی سازی تاکید بسیار دارد و پذیرش تغییر را رمز این کار می داند. او با صدای رسا اعلام کرده که تغییر را از خود آغاز کرده است. متواضعانه به کارکنان خود اعلام می کند که آماده مایه گذاشتن از شهرت و نام و حیات خود در مسیر تبدیل سامسونگ به یک شرکت رده اول است. جمله معروف و مکرر او در ذهن همه طنین انداز است که «همه چیز را جز همسرت تغییر بسده». مجلات بسیاری در دنیا رهبر ۶۲ ساله سامسونگ را به عنوان مرد تاثیرگذار در آسیا و محترم در دنیا ستوده اند. رهبری موثر «لی» طی ۲۰ ساله گذشته توانسته سامسونگ را که در ۱۹۳۸ میلادی به عنوان یک فروشگاه بازرگانی تاسیس شده بود به رقیب جدی معتبرتری و مطرح ترین پیشاتازان فناوری دیجیتال و تولیدکنندگان وسایل صوتی و تصویری الکترونیک نظیر سونی و پاناسونیک تبدیل کند. اندیشه های مدیریتی او می تواند مورد استفاده رهبران شرکتهای شرقی برای حضور جدی در میدان رقابت جهانی و طی مسیر دشوار درجه یک شدن باشد.

زمانی که هدایت سامسونگ را به دست گرفتید، شرکت در چه موقعیتی قرار داشت؟

- موقعیتی ویژه: به طوری که بقای ما به توانایی ما در ظاهر شدن به عنوان یک شرکت درجه یک در قرن آینده بستگی خواهد داشت. هدف ما باقی ماندن به عنوان یک شرکت درجه یک است. سامسونگ تا قرن بیست و یکم باید به هدف خود برسد. ما در لبه پرتگاه مرگ و زندگی قرار داریم، در تقاطع بودن یا نابود شدن. شانس دیگری وجود ندارد. این آخرین فرصت ما برای تغییر است. اگر می خواهیم باقی بمانیم باید تا چند سال آینده تغییر کنیم. سامسونگ را می توان به یک هواپیما تشبیه کرد. اگر هواپیما در طول چند دقیقه پس از بلند شدن از زمین اوج نگیرد سقوط خواهد کرد.

از دیدگاه شما «تغییر» به چه معناست؟ شما بر این مفهوم بسیار تاکید داشته اید. در بیانیه سال ۱۹۹۳ سامسونگ در فرانکفورت آلمان طرحی را که

رئیس سامسونگ باید تغییر و دگرگونی را آغاز کند. تغییر باید در ابتدا از مدیریت بالا یعنی رئیس، نایب رئیس و مدیران اجرایی گرفته تا سطوح پایین تر صورت گیرد. تک تک ما برای این تغییرات مسئولیت داریم. به همین علت نمی توانیم این مسئولیت را به دیگران واگذار کنیم. ما باید تغییرات به وجود آمده را با افعال و اعمالمان نشان دهیم. تنها حرف زدن کافی نیست. اعمال به مراتب گویاتر از کلمات اند و به همین دلیل است که من تصمیم گرفته ام تغییر را از خود آغاز کنم. من سخت تلاش می کنم تا به کارآفرینی بزرگ و بازارش برای سامسونگ و جامعه خود مبدل شوم.

چندسال پیش شما اشاره کرده بودید که سامسونگ هنوز نتوانسته است خود را با تغییرات عظیمی که به تدریج دنیا را در برمی گیرد سازگار کند. چرا؟

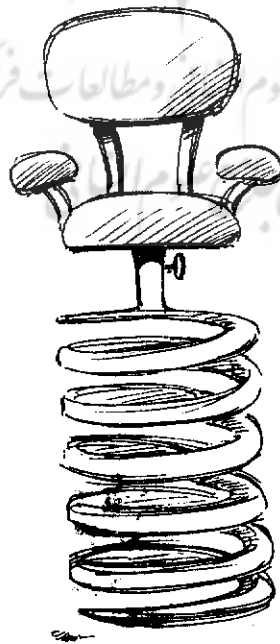
- علت آن است که مدیریت هنوز به جای کیفیت به کمیت توجه می کند. ما هنوز بحران را به طور جدی احساس نکرده ایم و در مورد مدیریت کیفیت صرفاً به حرف زدن اکتفا کرده ایم. وقتی به مسئولیت خود در قبال آینده سامسونگ و بیش از ۱۸۰۰۰۰ کارکنان آن در اقصی نقاط جهان می اندیشم از فکر بروز این بحران به خود می لرزم. بسیاری از کارکنان سامسونگ هنوز نمی دانند که جنگ فناوری تا کجا خطرناک است.

به تغییرات سریع دنیای امروز اشاره کردید. می توانید برخی موارد بارز سیاسی و اقتصادی را نام ببرید؟

- جوامع بین المللی از نقطه نظر سیاسی در سالهای اخیر کاملاً دگرگون شده اند. شوروی سابق و کشورهای عضو بلوک شرق مثال بارز تغییرات است. کمونیسم نابود شده و شوروی از روی نقشه محو شده است. هیچکس نمی توانست احتمال اتحاد آلمان را تصور کند. حتی چین هم در دنیای امروز سیاست بازار آزاد را در پیش گرفته است. جهان از نقطه نظر اقتصادی نیز به سرعت در حال تغییر است. اروپا تقریباً به عنوان یک بلوک اقتصادی متحد شده است. آمریکا، کانادا و مکزیک تحت نام پیمان «نفتا» با یکدیگر متحد شده اند و کشورهای آسیای جنوب شرقی تحت عنوان «آسه آن» در یک گروه قرار گرفته اند.

اغلب مردم اشتباهات خود را در نظر نمی گیرند و خیلی راحت گمان می کنند رفتار آنها بهترین است.

شرکتهایی که پای بند اصول اخلاقی نیستند قادر به تولید محصولات باکیفیت نخواهند بود.



برای تمرکز سبک مدیریت خود بر «مدیریت کیفیت» ارائه کردید، بر مقوله تغییر استوار بود.

- تغییر به این معناست که بتوانیم خود را از عاداتهای قدیمی، شیوه های فکر کردن و متمرکز بودن بر روی کمیت به جای کیفیت رهایی بخشیم. من نیز باید تغییر کنم تا شرکت را در مسیر توفیقی که می دانم بدان خواهد رسید راهبری کنم. تغییری با این عظمت کار آسانی نیست و طی یک شب به دست نخواهد آمد. اگر خود را تغییر ندهید شما توانایی تغییر هیچ چیز دیگری را نخواهید داشت.

تغییر از کجا باید آغاز شود؟

- از کارهای ساده، یعنی چیزهایی که قادر به تغییر آنها هستیم. خیلی مهم است که زیاد بلندپرواز نباشیم و از چیزهای ساده شروع کنیم. تغییرات بزرگ گام به گام حادث می شوند. باید دقیق و جامع نگر بود. اگر در بین راه متوقف شویم یا دست از کار بکشیم هرگز نخواهیم توانست به تغییر و دگرگونی دست پیدا کنیم. از امور ساده شروع کنید و ثبات قدم داشته باشید. به خاطر داشته باشید که شما خود باید خود را تغییر دهید. هیچ کس نمی تواند این کار را برای شما انجام دهد. تنها زمانی که با خود روراست باشید تغییر خواهید کرد. تنها زمانی که نقایص خود را بشناسید خواهید توانست مطالعه برای تغییرات را شروع کنید.

چه چیزی را باید تغییر دهیم؟

- باید تغییر را از چیزهایی آغاز کنیم که احتمالاً موجب آزار و زیان دیگران را فراهم می آورند و به این دلیل بازنگری هر چه سریعتر اخلاقیات ضروری است. بیاییم برای یک هدف مشترک متحد شویم و کار کنیم. بیاییم خود را از شر خودبینی و خودخواهی شخصی خلاص کنیم. من خواستار اینار و از خودگذشتگی فردی نیستم اما باید برای منافع همکاران و سازمان کار کنیم. سعی کنیم تا نحوه تفکر خود را تغییر دهیم. برای اینکه بهترین باشیم هر چیزی را که به روش کار ما مربوط می شود تغییر دهیم.

مسئله نمی توان انتظار داشت در یک سازمان تغییرات به طور همزمان و در کل سازمان صورت گیرد. تغییرات در یک سازمان چگونه باید انجام شود؟

- من به این تشخیص رسیده ام که به عنوان

خواهد بود. «نستله» شرکت غذایی چندملیتی سوئیسی رکورد ۹۸ درصد فروش خارج از سوئیس را داراست و اکثر ۲۲۰۰۰ کارمند آن غیر سوئیسی هستند. «سونی» رکورد ۷۰ درصد فروش در خارج از ژاپن را به خود اختصاص داده است. ۶۰ درصد کارکنان سونی و ۹۲ درصد مدیران عامل شرکتهای تابعه خارجی آن شرکت غیر ژاپنی هستند. این موارد مثالهای خوبی هستند که میزان عقب ماندگی سامسونگ را در میدان رقابت نشان می دهند.

سامسونگ اکنون در چه رده ای قرار دارد؟

- در حال حاضر ما شرکتی درجه دوم هستیم. ممکن است میان سامسونگ و یک شرکت درجه یک جهانی تفاوت اندکی وجود داشته باشد اما باید این حقیقت را بدانیم که عقب هستیم.

چه چیزی یک شرکت درجه یک را از درجه دو متمایز می کند؟

- یک شرکت درجه یک روشن ترین فکرهایش را در هم می آمیزد تا از آن ایده های جدید و نوآوریهای بسسازد که او را به بهترین شکل قادر سازد. در مسابقات دو صدمتر المپیک تفاوت نفر اول و دوم یک هزارم ثانیه است در حالی که یک دنیا تفاوت میان برنده و نفر دوم وجود دارد.

نقش کارکنان در دستیابی شرکت به اهداف مورد نظر خود چیست؟

- مراقبت از کارکنان برای شرکتها بسیار مهم است. بیست تا سی سال طول می کشد تا یک پرسنل ماهر تربیت شود. برای کارکنان باتجربه و ماهر نباید هیچگونه صرفه جویی در تخصیص هزینه داشته باشیم و باید از تلاشهای آنان حمایت کنیم. موفقیتهای آینده شرکت به افرادی بستگی خواهد داشت که بتوانند تغییرات را پیش بینی و برای آینده برنامه های مقتضی را تدوین کنند.

باشبهاات کارکنان چگونه باید برخورد کرد؟

- همه افراد اشتباه می کنند حتی خود من. اما من سعی می کنم آن اشتباه را برای بار دوم تکرار نکنم. تکرار اشتباه مجاز نخواهد بود. به محض آنکه اشتباهی رخ دهد یک پرونده کامل باید از آن تشکیل و نگهداری شود. علل آن باید تجزیه و تحلیل گردیده و همه کارکنان از

اختصاص دهیم بی تردید متعجب خواهیم شد. رعایت اخلاقیات در تولید هم اهمیت دارد. کارگران باید مراقب آنچه تولید می کنند باشند. شرکتهایی که پای بند اصول اخلاقی نیستند قادر به تولید محصولات با کیفیت نیستند زیرا آنها از مشتریان و خواسته های آنان درک روشنی ندارند. طی ۲۰ سال اخیر من همواره تاکید کرده ام که کالاهای معیوب ماهیتی سرطانی داشته و برادامه حیات شرکت ما تاثیر منفی خواهد گذاشت. اگر سرطان در مراحل اولیه خود شناسایی نشود مرگ آفرین خواهد شد. در شرکت سامسونگ ما باید به سه اصل ایمان و اعتقاد داشته باشیم:

اول: محصولات معیوب دشمن ما به حساب می آیند؛

دوم: محصولات معیوب پایه و ریشه همه بدیها هستند؛

سوم: اگر ما محصول معیوبی را سه مرتبه تولید کنیم باید غیب آن را در خود ببینیم و استعفا دهیم.

جهانی شدن از نکاتی است که در دوران رهبری شما بر سامسونگ بسیار به آن تاکید کرده اید. چرا؟

- در عصر حاضر هیچ کشور و یا شرکتی بدون جهانی شدن قادر به ادامه حیات نیست. اگر در زمینه جهانی شدن از دیگران عقب بمانیم در واقع خود را نابود کرده ایم. در قرن بیست و یکم مزوی بودن در حکم کنار گذاشته شدن و یا حتی نابودی است. نمی توان پشت درهای بسته پنهان شد. اصل اساسی جهانی شدن آمادگی برای کمک به دیگران و سودرساندن به آنهاست. اگر در مسابقه جهانی شدن عقب بیفتیم قطعاً نخواهیم توانست به شرکتی درجه اول تبدیل شویم، زیرا جهانی شدن در محیط تجاری امروز یک ضرورت اجتناب ناپذیر است. دیگر شاگرد اول بودن در سطح ملی معنا و مفهومی ندارد. باید درها را باز کنیم. برای کسب قدرت رقابت در سطح جهان بسیار ضروری است که ما قدرت آتش فناوری خود را تقویت کنیم.

در این زمینه نقاط ضعف شرکت شما نسبت به شرکتهای دیگر در چه مواردی است؟

- هنگامی که خود را از لحاظ چگونگی بین المللی شدن با آمریکا مقایسه می کنیم امتیاز ۳۰ ما در برابر امتیاز ۱۰۰ برای آمریکا

ثقل این تغییرات کجاست؟

- جنگ سرد پایان یافته اما جنگ اقتصادی به راه افتاده است. اکنون «قدرت آتش» در یک کشور به وسیله «سطح فناوری» آن مشخص می شود.

در حوزه کسب و کار، تاثیر این تغییرات در شرکتهای جهانی چه بوده است؟

- حتی موفق ترین و قدرتمندترین شرکتها هم علی رغم موفقیت و قدرتی که مدتها داشته اند با عدم اطمینانی که در آینده نهفته است روبرو هستند. طبق لیست سالانه ۵۰۰ شرکت معتبر جهان مجله «فورچون»، عمر متوسط یک شرکت ۳۰ سال است. بنابراین، هرده سال یک بار، یک سوم از این ۵۰۰ شرکت از لیست حذف خواهند شد. به استثناء چند صنعت، دو سوم شرکتهای لیست ۵۰۰ شرکت معتبر ۳۰ سال پیش مجله فورچون، امروز دیگر وجود خارجی ندارند.

شما اشاره کردید که باید روشهای قدیمی مدیریتی را که بر پایه کمیت بوده رها و روشهای نوینی برای ارزیابی افراد، سازمان و عملکرد مدیریت ایجاد کرد که اساس آن کیفیت گرا و متمرکز بر محور اهداف بلندمدت باشد. مگر می توان کمیت را برای دستیابی به کیفیت فدا کرد؟

- بدیهی است کیفیت بسیار مهم تر از کمیت است، اما الزاماً بدین معنی نیست که کاهش کمیت به مفهوم افزایش کیفیت خواهد بود. ما نمی توانیم اهمیت کمیت را در کاهش هزینه ها فراموش کرده و نادیده بگیریم. این امر حاکی از عدم توانایی در درک مبانی مدیریت است. بدیهی است ما باید مقداری تولید کنیم که از نظر اقتصادی قابل توجیه باشد.

ارتباط میان رعایت مسائل اخلاقی با مسائل کیفی در سازمان چگونه است؟ آیا سازمان اخلاقی محصول با کیفیت بهتری تولید می کند؟

- ما نیازمند آن هستیم که بازتاب رفتارهای اخلاقی خود را ببینیم. ما باید با مردم همانگونه برخورد کنیم که توقع داریم دیگران با ما برخورد کنند. برای درک وضعیت همکارانمان باید بتوانیم تصور کنیم که پوشیدن کفش دیگران چگونه است. اغلب مردم اشتباهات خود را در نظر نمی گیرند و خیلی راحت، گمان می کنند رفتار آنها بهترین است اما اگر زمانی را برای بررسی اعمال و افکارمان

توسعه، طراحی، تولید و ساخت، بازاریابی، خرید و حتی تامین کنندگان قطعات در طراحی محصول مشارکت داشته باشند. قدرت رقابتی ما بستگی به این خواهد داشت که تا چه اندازه کارکنان ما می توانند به سرعت با هم یکی شوند و تصمیم گیری کنند. موفقیت یک شرکت نمی تواند تنها به موفقیت یک بخش بستگی داشته باشد. موفقیت سامسونگ بستگی به موفقیت و موثر بودن تک تک بخشها و واحدهای آن دارد. ۵ بخش که به طور مجزا کار می کنند فقط قدرت ۵ بخش را دارند اما اگر با هم کار کنند و تلاششان در یک جهت متمرکز باشد قدرت ۵۰ بخش را خواهند داشت.

آیا سامسونگ با مشکلات داخلی نیز روبروست؟ - سامسونگ از نظر داخلی دارای ثبات و اشتقاق است. من دریافته ام که نسوسی بی اعتمادی متقابل، خودخواهی فردی و جمعی، اقتدارطلبی و خودمحوری سراسر شرکت را دربر گرفته است. این مشکلات ناشی از فقدان روح انسان گرایی و اعتقاد به اخلاقیات است.

انسانیت و انسان گرایی از نظر شما چه مفهومی دارد؟

- انسانیت و انسان گرایی شامل حساس بودن، همکاری کردن و تفکر است. کارکردن با انسانی که دارای صفات برجسته انسانی است بسیار ساده تر است تا همکاری با آنهایی که فاقد این صفات هستند، زیرا آنها تنها به نیازهای شخصی خود می اندیشند. من هیچکس را به خاطر بی تجربگی و یا اشتباهاتی که در اثر بی تجربه گی مرتکب می شوند سرزنش نمی کنم اما فقدان روح انسان گرایی را تحمل نمی کنم. من فقط به سود نمی اندیشم. مایلم سامسونگ واقعاً به نوعی انسانیت واقعی دست یابد. همه سودها و منافع جهان به اندازه دستیابی به این مهم برای من ارزشمند نخواهد بود. برای اینکه خلاقیتها بدون وقفه ادامه داشته باشد باید محیطی را به وجود آورد که در آن حس اعتماد و دوستی، احترام متقابل و انسانیت بتواند شکوفا گردد. انسان گرایی، اخلاقیات، عادات پسندیده و آداب معاشرت و تجارت، اصول راهنمای سامسونگ هستند. ما باید عزم خود را برای تبعیت از این اصول جزم کنیم. ما باید به

در قرن بیست و یکم منزوی بودن در حکم کنار گذاشته شدن و یا حتی نابودی است.

برای کارکنان
باتجربه و ماهر
نباید هیچگونه
صرفه جویی
در تخصیص هزینه
داشته باشیم.



آن درس بگیرند. اشتباهات و شکستها نباید مخفی نگه داشته شوند، بلکه باید افشا، ثبت و نگهداری گردیده تا برای بار دوم تکرار نشوند. ثبت و نگهداری شکستها از ثبت موفقیتها مهم تر است. این تنها راهی است که می توانیم به وسیله آن از تکرار اشتباهات جلوگیری کنیم. با این کار به دارایی شرکت اضافه می شود. ما باید هر خسارتی را که بابت اشتباه و شکست ایجاد می گردد یک سرمایه گذاری برای موفقیتهای آینده در نظر بگیریم. البته در گذشته ما بازرسیهایی انجام می دادیم تا بفهمیم که کارکنان در چه زمانی اشتباه می کنند اما امروزه ما از بازرسی برای شناسایی راههای بهبود توسعه شرکت استفاده می کنیم و یاد می گیریم چگونه اشتباهات را اصلاح کنیم. فلسفه من این است که سرپرستان در وهله اول باید از پاداش برای تربیت کارکنان استفاده کنند. احتیاجی به تنبیه وجود ندارد. با این حال گاه ممکن است هم از هویج و هم از چماق استفاده کنیم. اما یک چماق به ازای هر ۹ هویج کافی است.

چه افرادی را باید واقعاً تنبیه کرد؟

- افرادی که باعث از بین رفتن روحیه دیگران می شوند یا رفتار ناشایست داشته و دروغ می گویند. نیز کسانی که سرراه ما می ایستند و نمی گذارند همه ما در یک جهت حرکت کنیم.

آیا باب انتقاد در شرکت شما باز است؟

- برای پیشرفت یک سازمان باید انتقاد سازنده و کارساز وجود داشته باشد. پذیرش انتقادهای سازنده برای پیشرفت سازمان اهمیت دارد. پنهان کاری فقط مسائل را پیچیده تر می کند. تنها زمانی که مشکلات به طرز صحیحی شناخته و تجزیه و تحلیل شوند سازمان خواهد توانست در جهت صحیح تغییر کند. تنها در صورتی که ما بتوانیم آزادانه انتقاد کرده و انتقاد بپذیریم خواهیم توانست موانع و دیوارهایی را که بین افراد و بخشها وجود دارد از بین ببریم. در آن صورت، ما به کارایی و صرفه جویی بالایی دست یافته ایم. همه کارکنان باید انتقادات سازنده را بپذیرند و از آن برای پیشرفت کارشان استفاده کنند.

ضرورت ارتباط و هماهنگی بخشهای مختلف سازمان و تحقق هم افزایی سازمانی تا چه حد است؟

- ضروری است همه قسمتها شامل تحقیق و

گفته هایمان عمل کنیم. تنها سازمانهایی که به انسان و انسانیت کمک می کنند باقی می مانند. سازمانهایی که با فقدان انسان گرایی و اخلاقیات روبرو هستند هرگز نمی توانند شرکتی درجه اول باشند و دوام بیاورند.

جایگاه اخلاق و رفتارهای اخلاقی در تحقق اهداف بلند شرکتی نظیر سامسونگ کجاست؟

- برای رسیدن به هدف باید خود را از شر رفتارهای منفی رایج در سازمان مانند نامهربانی و خودخواهی خلاص کنیم. در یک مسابقه دو، از اخلاق ورزشی به دور خواهید بود که دوندۀ ای که عقب مانده است برای دستیابی به مقام، به رقیب خود پشت پا بزند. پایین آوردن دیگران و جلوگیری از موفقیت آنان اشتباه است. تا زمانی که خودخواهی در ما ریشه کن نشود و افراد فقط به فکر منافع شخصی باشند نخواهیم توانست به دیگران کمک کنیم. اگر سامسونگ می خواهد که یک شرکت درجه اول باشد کارکنان باید فضایل اخلاقی و انسانی خود را باز شناسند.

چالشهای پیش رو سامسونگ چیست؟

- ما ساختاردهی مجدد شرکت را با فروش دارائیهایی غیرسودده شامل شرکتهای ضررده انجام داده ایم. نیز وضعیت مالی شرکت را بهبود بخشیده ایم. با حذف کسب و کارهای غیرسودده ساختار هزینه - منفعت را اصلاح کرده ایم.

دارائیهای سامسونگ تنها یک پنجم، پنج شرکت بزرگ کره است اما سهم بازار ما ۴۷ درصد است. نارضایتی ما عدم سرمایه گذاری کافی برای آینده بخصوص در زمینه توسعه منابع انسانی و تحقیق و توسعه است، نیز ما مجبوریم فعالیت بیشتری در مورد ساختاردهی مجدد کسب و کارمان توسط تمرکز بر مزیتهای رقابتی جهانی کسب و کار قرار دهیم.

آیا از برنامه های ساختاردهی مجدد سامسونگ راضی هستید؟

- ما ساختاردهی را پیش از سایر گروههای کسب و کار کره ای آغاز کردیم. برای من این حد از کوچک سازی و ساماندهی که صورت گرفته قابل قبول است. مدیران ارشد سامسونگ رضایت مندانه و وظیفه مشکل کوچک سازی ساختار را با کاهش تعداد کارکنان انجام دادند. اما کوچک سازی فی نفسه کافی نیست.

نقش کارکنان در غلبه بر این مشکلات چیست؟

- ۷۰ تا ۸۰ درصد کارکنان سامسونگ بسیار توانمند هستند که درصد کافی برای رهنمون شدن یک سازمان به سوی موفقیت است. آنها تا حدود زیادی پای بند اصول اخلاقی بوده و دارای وفاداری، هوش و نیز کیفیتهایی هستند که برای بهترین شدن لازم است. تمام کارکنان باید احساس کنند که شرکت بخشی از خانواده آنهاست.

من همیشه در این فکر بوده ام که هر سازمانی با ۵ تا ۱۰ درصد افراد و اعضای موثر می تواند به سازمانی درجه یک تبدیل شود. در بیشتر سازمانها ۵ تا ۱۰ درصد از افراد می توانند عامل تغییر باشند و کل سازمان را در معرض تغییر قرار دهند. باید کمی تهاجمی تر عمل کنیم و هدف خود را بر مبنای ۱۰ تا ۲۰ درصد از افراد عامل تغییر قرار دهیم که ۷۰ تا ۸۰ درصد باقی مانده باید از آنها تبعیت کنند. قابلیتهای سامسونگ برای طی مسیر جهانی شدن و درجه اول شدن چیست؟

- سامسونگ دارای قابلیتهایی است که اگر درست از آنها استفاده شود آن را تبدیل به یک شرکت درجه یک می کند. عوامل منفی هم فرصتهایی را برای دگرگونی به وجود می آورند که اگر ما با یکدیگر کار کنیم می توانیم بر آنها غلبه کنیم و از آنها حتی در جهت منافع خود نیز بهره برداری کنیم. بقا سامسونگ بسته به تمایل آن برای تبدیل شدن به یک شرکت درجه یک است. من اعتقاد راسخ دارم که سامسونگ شرکت اول جهان خواهد شد. توجه به مدیریت کیفیت و جهانی شدن سامسونگ را قصادر می سازد تا به موقعیتی درجه اول دست یابد. من کار را برای تقویت کیفیت سیستم مدیریتی سامسونگ آغاز کرده ام. سامسونگ یک شرکت جهانی است و ما به مدیریت کلاس جهانی نیاز داریم تا بتوانیم بازیگری خوب در صحنه رقابت جهانی باشیم. در استخدام نیروهای جدید در شرکت به چه شیوه عمل می کنید و چه عواملی را بیشتر مورد نظر قرار می دهید؟

- من به دنبال افراد با استعدادهای غیرمعمول هستم. سامسونگ مدیران بسیاری با مهارتهای مختلف دارد. اما اکنون من بیشتر راغب هستم که استعدادهای غیرمعمول خاص را جذب کنم. تجربه من نشان می دهد که یک نفر از

۱۰۰۰ نفر ممکن است کسی باشد که بسیار هوشمند است و استعداد دیگری دارد نظیر توانایی خواندن یا عادت غیرمعمول یا توانایی خاص. من می خواهم این چند نفر خاص در استخدام سامسونگ باشند. برای اطمینان از جذب چنین افرادی من از دانش آموزان سال سوم شروع می کنم. اگر یک دانش آموز تنها درس بخواند و شاگرد اول کلاس باشد این مطلوب نیست. اما اگر همزمان، مثلاً یک خواننده خوب باشد او نامزد جذب ما می شود. چه کسانی شایستگی تصدی پست مدیریتی را دارند؟

- باید علاقه مند و نگران بودن به خاطر شرکت را آموخت. فقط آنهایی که شجاعت کافی برای رویارویی با مشکلات را دارند می توانند شغلای دارای مسئولیت را بپذیرند. اگر کسی نتواند تساوی حقوق انسانی را بپذیرد هرگز نباید مسئولیت مدیریت بر عهده اش گذاشته شود.

مسئولتهای عمده یک مدیر چیست؟

- مسئولیت آنان آموزش همه کسانی است که برایشان کار می کنند. باید استعدادهای آنان را کشف کنند و به آنها فرصت دهند تا خود و وظایفشان را به انجام برسانند. باید به آنها یاد بدهند که سخت کوش باشند.

همواره بین زندگی کاری و شخصی افراد تناقض وجود دارد. چگونه باید بین آنها تعادل ایجاد کرد؟

- با تعادل کردن زندگی کاری و زندگی شخصی ما می توانیم به عملکرد و بهره وری بالایی دست یابیم. کارکنان باید در جستجوی داشتن یک زندگی شخصی سالم باشند. فقط در آن صورت است که ما می توانیم کالاهایی با کیفیت عالی که رضایت مشتری را جلب کند تولید کنیم. بهبود زندگی شخصی، سازمانی و اجتماعی همان چیزی است که من آن را مدیریت کیفیت می نامم. افزایش سطح کیفیت زندگی شخصی افراد، نقطه آغاز مدیریت و تولید کیفیت است. تنها کسانی که خوب بازی و ورزش می کنند می توانند خوب هم کار کنند. ما فقط در صورتی می توانیم به مدیریت کیفیت مناسب دست یابیم که به کیفیت مناسب در زندگی شخصی مان دست یافته باشیم. به همین دلیل بود که من ساعات کاری را از ۷ صبح تا ۴ بعدازظهر اعلام کردم.

صنعت اتومبیل سازی است یا الکترونیک یا الکترونیک بسیار دشوار خواهد بود. تلفیق و ترکیب تلویزیون، ویدئو، رادیو و ضبط در یک مجموعه مثال دیگری است. انسجام چندبعدی چه زمانی می تواند در یک سازمان محقق شود؟

- زمانی که اعضای سازمان به یکدیگر احترام بگذارند، با یکدیگر تعاون داشته باشند و دارای روح گذشت و ابتکار باشند. احترام متقابل و تعاون میان افراد، بخشها و شرکتهای نخستین گام به سوی انسجام چندبعدی است.

سهم و نقش خود را در پیشرفت شرکت سامسونگ تا چه حد می دانید؟

- قبل از بحران مالی من یک گام عقب تر از خطوط مقدم بودم. من برخی تصمیمات را از دست دادم اما نمی خواستم زیاد عقب بمانم. اخیراً من یک گام جلو آمده ام. من بسیار علاقه مندم که ما در قرن بیست و یکم به چه چیزهایی نیازمندیم تا آن را فراهم آوریم. این موارد استراتژیک در ذهن من است. اینجاست که من عمده و قتم را صرف می کنم به جای اینکه در مدیریت روزمره شرکت دخالت کنم. طرح من آن است که توانایی مدیران خارجی و بازرسان را افزایش دهم تا بتوانند بر تصمیمات تاثیرگذار باشند. اولویت ما ایجاد یک سیستم مستحکم در شرکت است برای به حداکثر رساندن بازدهی، مدیریت و تضمین بازگشت حداکثر برای سهامداران و همزمان هماهنگی شرکت با حکومت، مشتریان و کارکنان. سامسونگ می خواهد به کجا برسد و تا چه حد رشد کند؟

- نمی توان حد ارتقایی را که سامسونگ باید به آن برسد حدس زد. همانگونه که تغییراتی را که در صدسال گذشته شاهد بودیم بیش از تغییرات در ۵۰۰۰ سال پیش تاکنون بوده است. تغییرات در ۵ تا ۱۰ سال آینده نیز بی تردید بیش از تغییرات ۱۰۰ سال گذشته خواهد بود. تغییراتی باورنکردنی در دنیا در حال وقوع است و به عقیده من این روند در این قرن نیز ادامه خواهد داشت. □

منابع

۱- لی کان هی، تغییر از من آغاز می گردد، ترجمه دکتر کامبیز بدیع، نشر هزاران، ۱۳۷۷.

فقط افرادی که شجاعت کافی برای رویارویی با مشکلات را دارند می توانند شغلای دارای مسئولیت را بپذیرند.

برای اینکه خلاقیتها بدون وقفه ادامه داشته باشد باید محیطی را به وجود آورد که در آن حس اعتماد و دوستی، احترام متقابل و انسانیت بتواند شکوفا گردد.



قبلاً ما صبح زود به محل کار آمده و شب آخر وقت بدون انجام دادن کار اساسی به منزل رفته ایم. بااین حال کارمان را سخت کوشی فرض کرده و پایه و اساس پیشرفت و ترقی ما بوده است. ما چگونه تحت این شرایط مسمی توانیم کار با کیفیت و زندگی با کیفیت داشته باشیم.

شما مفهومی را تحت عنوان «انسجام چند بعدی» بسیار به کار برده اید. منظورتان چیست؟

- انسجام چندبعدی به معنای کنار هم قرار دادن افراد، سازمانها، سیستم های نرم افزاری و سخت افزاری، تاسیسات زیربنایی و امکانات با یک هدف واحد در یک جا است. ایجاد چنین شکل و تجمعی همه را قادر می سازد تا موثرتر عمل کنند و از یکدیگر قدرت بگیرند. پس به طور خلاصه مفهوم آن، مفهوم ترکیبی از ساختارهای اساسی، امکانات، فناوریها و مدیریت اطلاعاتی است. انسجام چندبعدی رقابت و کارایی را به علت سودهای سینرژیک حاصل از تلفیق و ترکیب اجزا به حداکثر می رساند.

می توانید مصادیقی از انسجام چندبعدی را بیان کنید؟

- انسجام چندبعدی مفهومی است که در هرزمینه از جمله زمینه های اداری، شهرسازی، صنعت، تجارت و خدمات اجتماعی می توان آن را به کار گرفت. برای شناخت فلسفه مستتر در انسجام چندبعدی یک ساختمان ۱۰۰ طبقه را که بسیاری از نیازهای اجتماعی و تجاری ما را در خود دارد در نظر بگیرید که همه امکانات و تاسیسات را دارد. به عبارتی ما یک شهر افقی را به یک شهر عمودی تبدیل می کنیم. در این شهر عمودی آسانسورها نقش راههای نقل و انتقال را ایفا می کنند. ما می توانیم در عرض ۴۰ ثانیه به هرکجای شهرمان که بخواهیم برسیم. صنایع اتومبیل سازی و ماشین سازی، نیمه هادی و الکترونیک تا حد زیادی به هم مرتبط شده و رفته رفته خصوصیتی را که آنها را از یکدیگر جدا و متمایز می سازد از دست می دهند. برای مثال در صنایع اتومبیل سازی ۳۰ درصد از قطعات اتومبیل را اجزاء الکترونیک و الکترونیک تشکیل می دهند. پیش بینی می شود که ظرف ۱۰ سال آینده این میزان تا ۶۰ تا ۷۰ درصد افزایش داشته باشند. پس از آن مشخص کردن آنکه این صنعت،