

企业短路：当裁员作为一种战略 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/220/2021_2022__E4_BC_81_E4_B8_9A_E7_9F_AD_E8_c67_220532.htm 美国零售商店电路城（Circuit City）在3月28日宣布裁员3400人，目的是为了降低工资成本而聘用新人。该举措引发人们思考这样一个问题：即这家公司（或者所有公司）期望通过裁员获得怎样的战略利益。显然获得怎样的利益要看这家公司的实力以及导致削减成本的具体原因，但多数专家都认为，假如除裁员之外不能制定出整套完善的战略，那么裁员可能会造成适得其反的效果。裁员、缩编、规模适化、下岗、离职、解聘、减员、离岸、外包。不论使用何种术语，企业有时不得不裁员并从中获得战略利益。裁员意味着企业为提高利润正在进行重组，从而带给华尔街好消息和振作留守员工的士气。但沃顿教授和一位人事专家认为，倘若无法正确处理裁员并做好员工解释工作（或者裁员没有经过认真考虑且不能起到决定性作用），那么这种方法可能就会适得其反。电路城（Circuit City）是总部设在弗吉尼亚州里奇蒙德（Richmond）的一家大型电子零售商店。3月28日，该公司宣布裁员3400人，即裁减相当于整个公司工作人力7%的员工，并从即日起生效，个中原因是公司支付给销售人员的工资“大大高于该职位的市场工资水平”。公司没有透露裁员细节，但据《巴尔的摩太阳报》（The Baltimore Sun）报道，被称为“Associate（资深员工）”的下岗员工每小时的工资比公司制定的市场工资高出51美分。电路城还宣称已经与IBM缔结协议，将自己的技术基础设施运营外包，所以公司将要裁减130名员工。但其

中50名员工将成为IBM的雇员，继续留守现场履行与电路城签订的合约。电路城在一篇公开报道中称，为通过重新设定[公司]成本与开支结构来大幅提升财务业绩，公司正在实施系列改革措施，其中包括以上提及的种种举措。裁减3400名员工的决定是在该篇报道的第四段公布的，且在文中被称为是导致员工“离职”的“工资管理措施”。文中还写道，此次裁员“的主要对象是工资远高于市场同类职位工资水平的associates.公司将聘用新的associates并按照目前的市场水平支付工资。”这些被解职的员工虽然获得遣散费并且可以在接受工资降低的前提下重新申请原来的工作，但在此之前他们必须等待10个星期。电路城指出，3月28日的裁员举措，加上2月决定将经营地区从10个减至8个，从而达到重组公司零售结构的目的，公司在未来两年中总共可以节省2.5亿美元。沃顿商学院的人力资源中心主任、管理学教授彼得·卡普利（Peter Cappelli）指出，电路城或许有确凿的理由需要削减成本，但它对待这3400名员工的方式却是极不寻常的。他说，“这是我长久以来听到的最具讽刺意味的事情。我希望是我太刻薄，但有时候有些事情是很难想通的。”卡普利认为，电路城决定以工资更低的新人来替代被裁员的员工就好比是说：“由于我们的失误造成他们的工资高于他们的业绩，所以我们要解聘这些人。”他还说这种事情“对他而言是前所未闻的。有些企业总是做些鬼鬼祟祟的事情，譬如以两级工资方案来解聘工资较高的员工，但这种做法……简直是卑鄙之极。”曾经罕见的现象曾几何时在美国大规模裁员是非常罕见的现象。员工希望（确切地说是期待）自己可以在一家企业终老一生，那时候多数人确实也都是这样。但后来裁员

开始变得如此的司空见惯，以至连新闻编辑有时也不太注意。《纽约时报》作者大卫·卡尔（David Carr）在4月2日出版的专栏中对电路城裁员没有引起媒体的足够重视表示遗憾。他的这篇文章题为：“屡见不鲜的新闻：电路城数千员工下岗。”沃顿领导力与变革管理中心主任、管理学教授迈克·尤西姆（Michael Useem）说，“美国公司曾经掀起大规模的裁员浪潮，尤其是在上世纪90年代初以及本世纪初网络泡沫破灭的时候，通过观察现在我们对这些公司[裁员]的利弊已有透彻的了解。”尤西姆指出，研究表明如果某家公司在没有制定出完善战略计划的大背景下宣布裁员，这家公司的股价在几天之内平均会下跌5%至6%。与此相反，假如大规模裁员作为广泛重组计划的措施之一，而且制定出完善的战略规划，公司的股价在消息公布之后的数天内平均上涨4%左右。研究还表明，华尔街并不象人们想象的那样，总是对裁员持赞成态度。大型的机构证券市场非常讲求实际，他们其实对只为在短期内达到削减成本的目的而背后缺乏完善战略规划支持的裁员行为感到担忧。投资者有时并不象人们想象的那样对裁员表示热烈欢迎。他们赞成的其实是重组而不是裁员这种特定的重组措施。最好将减员，也就是削减成本，视为重振企业和改善业绩的措施。但卡普利认为，华尔街有时候从自己的利益出发也支持裁员。他说，“假如因为裁员可以让财务分析员感到快乐，就将裁员定义为公司的必由之路，那么公司也可以因为分析员特别青睐裁员而裁员。这些分析员喜欢裁员是因为裁员之后公司的利润数字会即刻上升。他们无法轻而易举地评估裁员会造成怎样的长期后果，但眼前的利益是立等可见的。”卡普利指出，学术研究报告表明裁

员常常对公司业绩产生负面影响。他说，“但这样说对于那些认为自己必须裁员的公司而言有失公允，因为研究存在的问题之一就是研究是如何进行的。从定义上说，需要裁员的公司已经是身陷囹圄。所以如果选择已经身陷囹圄的公司[作为研究对象]，这些公司在裁员之后的情况当然会更糟。”通常公司在出现产能过剩等特殊问题时采用裁员的方法比较有效。在产能并无过剩的情况下削减成本会损伤企业的元气。

发射信号 沃顿管理学教授劳伦斯·赫比尼亚克（Lawrence Hrebiniak）说，包含在重组计划之中的裁员等于在暗示大家，公司正在“重新致力于有效利用稀少的资源。”他把此类举措比作投资者重新分配投资组合中的资产，把收益较差的证券换成获利更丰的投资产品。裁员也是在向客户、竞争对手、供应商和华尔街发出重要的信号。赫比尼亚克回忆说，“多年以前宝洁（Procter & Gamble）也曾经裁员数千人，他们把裁员称为‘节约成本，’但CEO也说这是在告诉大家宝洁在进行企业文化变革：即消除怠工，提醒大家关注新的市场、产品与创新，清理冗员。所以裁员也可能标志着企业要重振旗鼓。”

亚利桑那州立大学（Arizona State University）凯瑞商学院（W.P. Carey School of Business）院长罗伯特·米特尔斯泰德（Robert E. Mittelstaedt）说，“假如裁员是完善计划的组成部分，股市会对[裁员]做出更加积极的反应。只是暗示说要削减成本，而对将来的计划只字不提不会给人留下太深的印象。”米特尔斯泰德认为，其实华尔街更喜欢企业把不赚钱或者赚钱不多的业务完全剥除，而不是通过大量裁员来支撑，因为放弃那些没有价值的业务或许更具战略意义。他说，“有时候公司可以直接宣布他们相信退出某种业

务是个明智的决定。这样做的市场反应比只是削减成本要好。” 《华尔街日报》（The Wall Street Journal）3月26日刊登的文章称，花旗集团制定的一项重组方案已经接近尾声，根据该方案公司将裁员1.5万人左右。赫比尼亚克认为，该方案旨在实现短期和较长时期的目标，即提振公司一蹶不振的股价和重新制定公司的业务重点。据说花旗集团希望将重点更多地放在国际业务上，同时对后台功能进行整合。赫比尼亚克在谈到花旗集团首席执行官查尔斯·普林斯（Charles Prince）时说，“股东给他的压力越来越大。他现在的处境很艰难。他必须证明他在努力削减成本，提高利润率和赚更多的钱。所以目前的当务之急或许不是进行全面重组，而是堵住批评人士的嘴。”花旗总共有32.7万名员工，假如确实裁减1.5万，几乎就相当于裁去总人数的5%。沃顿管理学副教授亚德里安·乔戈尔（Adrian Tschoegl）密切关注银行业的动态。他说，花旗裁员计划的战略目的在于：对那些多年来已经变得冗余累赘，成本高昂且难以管理的部门进行整合。他称裁员5%还远远算不上残酷。乔戈尔说，“花旗集团多年以来在各地设立了庞大的分支机构，这些分支机构喜欢互相竞争。有客户评论说花旗集团最冥顽不化的竞争对手都是自己人。所以裁员就是对这些分支机构进行彻底清理。”但削减成本在花旗的重组方案中也起着重要作用。乔戈尔说，譬如把后台功能从成本高昂的纽约迁到成本较低的南达科他州或者印度就对公司有益。总而言之，当公司不只是削减成本而是同时减少复杂性的时候，裁员才会对公司有益。能够两全其美的常见方法就是将保安和保洁服务等功能外包给专业公司。在这种情况下，从事保安和保洁服务的员工其实可以从外

包中获益，因为聘用他们的专业公司可以向他们提供良好的职业发展，而这些都是大公司不可能做到的。乔戈尔警告说，“单纯的裁员是不明智的做法……没有一家公司仅凭裁员就能获得成功。” 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