

别让裁员的战略意义“短路” 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__E5_88_AB_E8_AE_A9_E8_A3_81_E5_c67_220536.htm 4月19日，当联想全球传出削减1400个工作岗位的消息时，媒体、公众的反应并不激烈，颇有见惯不怪的意味。大规模裁员曾经是非常罕见的现象。员工希望自己可以在一家企业终老一生，但后来裁员开始变得如此司空见惯，以至连新闻媒体有时也不太注意。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。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。同是裁员，为何股价有跌有涨 沃顿领导力与变革管理中心主任、管理学教授迈克·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，华尔街并不像人们想象的那样，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。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。但沃顿商学院的人力资源中心主任、管理学教授彼得·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（因为裁员之后公司的利润数字会即刻上升），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。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。

”既削减成本又减少公司复杂性时裁员才会对公司有益 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。沃顿管理学教授劳伦斯·赫比尼亚克说，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。赫比尼亚克回忆说，“多年以前宝洁也曾经裁员数千人，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。”亚利桑那州立大学凯瑞商学院院长罗伯特·米特尔斯泰德说，“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。”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。《华尔街日报》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，即提升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。”沃顿管理学副教授亚德里安·乔戈尔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。“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顽固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。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。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。”

一次性公布所有坏消息 尤西姆指出，将要裁员的公司通常最好是“一次性”宣布所有的坏消息，而不是“接二连三地分批发布裁员消息。”“员工不喜欢接二连三地受刺激，当然他们没有人喜欢裁员，但他们最无法接受的是数千人同时失去工作，就好比股市的暴跌会让人崩溃。”尤西姆认为，公司如何处理裁员可以“检验公司的价值与精神”。公司应当遵从以下几个步骤来向员工乃至全世界证明，公司是在良好的管理原则下运行。首先，公司应当尽量保持透明，尽可能详尽地披露财务信息，以证明裁员是必要之措施，同时在再培训、解聘和重新撰写简历等方面给予下岗工人指导。其次，公司应当继续关心在职的员工，因为这部分人“会感觉惊恐不安，同时担心自己会成为下个受害者。公司在

裁员的关头最应该避免的就是意志消沉与惶恐不安，高昂的士气对于公司而言至关重要。公司的中高级管理层必须与留守的员工密切合作，才能让他们支持精简之后的新公司，从而实现高级管理层期待的目标。”不论动机如何，也不论具体如何实施，今后裁员仍将继续频繁地发生。芝加哥人力资源咨询公司Challenger，Gray&Christmas的首席执行官约翰·查林杰说，“现在公司利用裁员作为管理工具的现象非常普遍。事实上每家财富500强公司都有裁员的经历。只有那些一直赚钱、绝对成功的企业或许才能幸免。股东开始青睐裁员，而股东驱动公司决策的现象也是愈来愈常见。”

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