

人力资源综合辅导:裁员是把双刃剑既伤身又失人心 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/468/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_468766.htm 裁员，对于正在遭遇困境的企业来说，无疑是最能收到效果的一种策略。通过裁员，企业不但能给资本市场带来好消息，还能振作留守员工的士气。但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。电路城是总部设在弗吉尼亚州里奇蒙德的一家大型电子零售商店。2007年3月28日，该公司宣布裁员3400人。裁员的主要对象是工资远高于市场同类职位工资水平的资深员工。公司将聘用新的资深员工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，但此前他们必须等待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2年中总共可以节省2.5亿美元。沃顿商学院人力资源中心主任、管理学教授彼得卡普利指出，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！”这种做法简直是卑鄙之极。裁员已成为习惯曾几何时，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。”研究表明,如果某家公司在没有制定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,而且制定完善的战略规划,公司的股价在消息公布之后的数天内将平均上涨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。大型机构证券市场非常讲求实际,他们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。投资者有时并不像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身陷逆境。所以如果选择已经身陷逆境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。在产能并无过剩时削减成本会损伤企业元气。一把双刃剑 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。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，“多年以前宝洁也曾经裁员数千人，他们把裁员称为‘节约成本’，但该公司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，股市会对裁员作出更加积极的反应。只暗示说要削减成本，而对将来的计划只字不提则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，“有时公司可以直接宣布他们相信退出某种业务是明智的决定。这样做的市场反应比只是削减成本要好。”目前，花旗集团制订的一项重组方案已接近尾声，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订公司的业务重点。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。”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。至于裁员带来的财务优势，沃顿会计学教授维尼盖伊认为，就财务角度而言，裁员拥有以下几点优势：譬如降低劳动力成本以及提高现金流，因为显然公司支付的工资数目将会减少。但公司通过裁员并不一定能显著冲销债务，以及在裁员当年大幅降低纳税金额。三思而行“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。”乔戈尔警告说，另一个风险是裁员可能会裁掉那些拥有重要知识与经验的员工。电路城裁掉3400名资深销售人员的做法“就好比是在大范围剥离公司拥有的技能”，因为新聘用的员工对商品的熟谙程度不及被解聘的员工，那些想知道如何安装一台高清晰度电视或者想

知道此种音乐播放器缘何比彼种要好的客户或许将无法获得最好的建议。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，公司如何处理裁员问题可以“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，因为这时公司需要以更少的人手来完成更多的工作。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裁员的现象也愈来愈常见。”

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