

裁员和减薪谁是“温柔一刀”？人力资源管理考试 PDF 转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/506/2021\\_2022\\_\\_E8\\_A3\\_81\\_E5\\_91\\_98\\_E5\\_92\\_8C\\_E5\\_c37\\_506749.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/506/2021_2022__E8_A3_81_E5_91_98_E5_92_8C_E5_c37_506749.htm) 随着油价、原材料、汇率的上涨，利润越来越多地被吞噬，竞争加剧，企业高管们一直在考虑如何降低不断攀升的成本，其中包括人力资源成本。削减人力资源成本的方式似乎只有两个，要么减薪，要么裁员。也许这两招听起来都有些残酷，不到万不得已，没有哪个企业会使出这一下策。真要用这个下策，减薪，裁员，哪一个将是“温柔一刀”？“借机”裁员“我认为裁员会比减薪更难，我亲自裁过员，最后我自己也离职了。”做了近十年HR工作的王秀艳对记者说。当初王秀艳所在的公司就是因为经营不善，高层的决策是裁员30%，指标出来后具体由人力资源部执行。为此，人力资源部花了一个多月的时间制订了一套裁员标准。除劳动合同到期不续签的自然减员外，其他人员的去留用了很多时间与业务部门沟通。人力资源部自认为工作做得很充分了，执行起来依然是一团糟。“中国人比较讲人情味，那些天，公司内部送礼、请客成风，好几名原本与部门经理商量好肯定被裁的员工搞了些手脚，又被留下了，不打算裁的反而被裁了。还有听闻裁员风的员工早早找好了下家，想办法要求被裁，拿补偿金。”谈起这段不堪回首的往事，王秀艳感慨万分，“最头疼的是跟员工做离职面谈，很残酷。”三年前，王秀艳曾经参与过裁员，事实上《劳动合同法》实施之后，裁员要比三年前更难，不但要在法律许可的范围内操作，补偿金也比之前高了很多。“裁员那段时间，大家都没心思工作，业务一蹶不振，裁员

风过去了，业务依旧没什么起色。”王秀艳回忆说。这样的结果，或许会让业务越来越糟。东方通科技人力资源总监陈云青认为，伴随着企业组织架构的调整，部门、机构间业务合并、整合，与之相配合进行裁员，对员工来讲其接受程度会比单纯的裁员好很多，因为这样的裁员会让员工直接感觉到岗位的重合，不得不裁。在裁员的那些日子，渴望留下的员工会比平时更加努力地工作，使得整个公司的士气不会受太大的影响。降薪只在小范围内 如果不裁员，选择降薪来降低人力资源成本，也不是件容易的事。纵观近日报出的一系列有关降薪的新闻，多是从管理层甚至高管层减起。“选择降薪的前提是能把握被降薪的人对企业有足够的忠诚度。”陈云青说，否则后果很可能是大批员工跳槽，造成队伍不稳定，甚至跳到了竞争对手的公司。“减薪是一个泛概念。”首都经贸大学劳动经济学院赵耀教授对记者说，“现在很多企业已经建立了一套比较完善的薪酬结构体系，包括基本工资、绩效工资、津贴、福利等，在工资结构中，有些是刚性的，而有些是可以浮动的。具体是减哪一部分的薪，各个企业有各企业的不同。”福利是企业竞争中吸引人才的有效手段，多样化的福利表明企业有足够的财力做支撑，面对经营困难，很多企业会率先在福利上做文章，如降低电话、交通、住房、伙食等补贴的标准以及减少外派培训等。对于非垄断性企业，因经营问题面临减薪压力时，除了在管理层等小范围降薪外，适当调整绩效工资，引入正负激励手段是较为合理的。在设计绩效工资时，员工完成自己的绩效任务外，还要乘以公司总绩效的完成情况，使公司利益与个人利益挂在一起，这种方式普遍能够让员工接受，不但不会影响士

气，更能促进员工团结一心，实现企业的总体目标。  
。"#F8F8F8" 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)