

50万人失业：企业出于怎样的战略考虑而裁员人力资源管理
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_ti2020/547/2021_2022_50_E4_B8_87_E4_BA_BA_E5_A4_c37_547830.htm 刚刚跨入2009年一个月的时间，各大公司裁员就成了全球新闻的主旋律。仅仅在一周之内就有10万人被裁，其中NEC裁员20,000人，辉瑞制药（Pfizer）19,500人，麦德龙（Metro）15,000人，波音（Boeing）10,000人以及斯普林特（Sprint Nextel）8,000人。加入这个队伍的还有星巴克（Starbucks）、爱立信（Ericsson）、柯达（Kodak）、飞利浦（Philips）、微软（Microsoft）、卡特彼勒（Caterpillar）、家德宝（Home Depot）等公司。据人力资源服务机构Challenger, Gray & Christmas估计，一月份的裁员总数是241,749，比12月增加了45%，创下七年来月度裁员人数的最高记录。鉴于这样的形势，美国总统奥巴马更加迫切地推动国会批准8190亿美元的经济刺激计划。奥巴马的首席臂膀伊曼纽尔（Rahm Emanuel）说，“这份经济复苏计划最重要的数字是它能产生多少的就业机会，而不是能获得多少的赞成票。”但据观察局势的经济学家预计，接下来非常不幸，我们还会听到更多的裁员消息。牛津经济（Oxford Economics）高级经济学家克里斯托弗·鲍德曼（Christopher Portman）说，“从我们看到的数字来说，企业第四季度的表现非常糟糕。就全球经济而言，2009年是自二战以来，甚至是自上世纪30年代以来最艰难的一年。我不知道截止目前我们看到的失业现象是否已经达到顶峰。失业率确实要滞后于其他经济指数，即便目前的经济已经触底，失业率也会继续走高。”裁员和减

薪除了给员工个人带来心理创伤之外，还会产生广泛深刻的影响。自2008年12月以来，全球各大公司的裁员总数已达到50万人，这个数字还不包括处在这场危机中心的金融服务公司。几乎所有的行业，包括汽车、飞机、快速消费品、零售、化工、科技和制药等都难逃厄运。其中有些公司是周期性地裁员，但有些却是首次经历。对于许多已经宣布或者即将宣布裁员的公司而言，现在真是戏剧性的转折，因为就在不久前他们的处境还相对较好。正是因为所有公司在这场危机中都未能幸免，分析师和战略规划者才开始思考对企业进行根本的变革，即对全球经济体系进行重组。但事实果真如此吗？沃顿等地的专家指出，宣布裁员既不表示他们将要变革，也不能作为对其他经济领域的整体预测，它只是暴露出企业涌动多年的经营缺陷和战略问题。考|试/大过去这些问题都隐藏得很好，显而易见资产价值的泡沫遮盖了资本体系的缺陷和动荡。而如今在经济下滑的背景衬托下这些问题都浮出了水面。危机下的企业现状 沃顿人力资源研究中心

（Center for Human Resources）主任彼得·卡普利（Peter Cappelli）说，现在的问题是经济危机迫使许多经理人只着眼于短期。考|试/大“至少在美国，企业似乎只在乎眼前的影响。从某种程度来说，这可能是因为他们面临着实现每季度业绩目标的压力，也可能是因为现在还很难追踪评估裁员带来的负面影响，譬如将来经济好转需要重新招聘造成的长期成本，业绩无法迅速好转以及员工士气问题等等。”另外，还有人模糊地认为劳动力其实是一种时令资源业绩好转的时候再招聘新人并不难。这种想法也是造成他们只着眼于短期的原因之一。然而这些经历过裁员的企业日子非常难过。卡普

利说，“事实上所有研究均表明，伴随着裁员而来的就是业绩下滑。但需要声明的是，宣布裁员其实就表示这家公司已经身陷困境。实际上有时很难区分公司裁员的真正原因。”这就是说，对于许多已经宣布或者即将宣布裁员的公司而言，他们的问题并不一定就是眼前的经济危机引起的；这场危机不过是让他们的问题暴露出来而已。虽然这种说法可能非常直观，但专家认为不论是公司的经理人，还是外界的分析师、投资者和决策者，可能都把大部分甚至是所有原因归咎于目前的经济危机，而不是去寻找更深层次的问题根源。俄亥俄州立大学管理学和人力资源教授杰伊·阿纳恩德（Jay Anand）说，目前这样的严峻考验就让企业立分高下。“从战略角度而言，危机对各个公司的影响程度各有不同。譬如有些公司的缓冲措施比较到位，抗压能力较强，消费者对产品的需求以及忠诚度较高，成本结构更富有灵活性，供应链的适应性也稍好一些等等。”专家指出，裁员应该标志着某些行业已经开始甚至是加快了变革。金融服务业和汽车业显然就是如此，但高科技行业也在变革。危机只是微软、惠普、EMC、戴尔、SAP等一些知名的IT大公司遭受打击的部分原因。可以说这些公司在自身的发展过程中都面临着拐点，所以他们必须改革自己的业务模式。以微软为例，一直以来公司都把传统的家用电脑作为自己的核心业务，而现在消费者对这种电脑的需求急剧下降导致微软历史上的首次大裁员，它最近刚宣布裁员5000人。近年来市场重心的转移已经迫使公司开始想方设法拓展其他业务，其中闹得最沸沸扬扬的就是去年竞购雅虎失败。现在微软必须加快步伐。从公司报表与分析结论来看，微软至少会通过两种方式来实现自己的

目标：首先，虽然公司为降低成本而削减传统业务岗位，但它也计划在搜索、在线服务和云计算等领域增加多达3000个工作机会。搜索业务聘用的人数将取决于分析师口中的潜在“变数”，即公司是否收购雅虎。考试/大他们相信公司可能会与卡洛尔·巴茨（Carol Bartz）执掌的雅虎达成交易。不论何种情况，微软的裁员与招聘计划都由战略需要决定，而不只是因为经济形势不好。同样对于全球最大的建筑机械与采矿设备制造商卡特彼勒（Caterpillar）而言，启动大规模的重组计划也主要是为了削减制造过程中高昂的运营成本。随着需求的降低，工厂产能利用也急剧下降，这些成本就变得难以以为继。最终卡特彼勒宣布由于房地产市场崩溃，公司建筑设备的销售量萎缩25%，所以将裁员20,000人。不论是微软、卡特彼勒，还是其他许多公司，需求陡降都暴露出公司运营效率低下的弊端。上述例子告诉我们，导致裁员的问题其实已经由来已久。不论是整体经济还是各个企业，裁员都只是证实了某些事情的发生。宣布裁员并引起关注并不是一朝一夕就会发生的，因为在所有应对挑战的措施中企业最不愿意采用的就是裁员。同样裁员操作起来也十分棘手，管理层通常不得不做出非常艰难的决定。展望未来宣布裁员之后应该是企业最困难的时期。对于所有宣布裁员的公司而言，未来的经营难度要比以前大得多，因为他们经历如何通知员工关于裁员政策的过程，为他们提供必要的支持，最重要的是，他们必须想办法利用现有或新的流程来弥补员工变动造成的损失。这些工作需要管理层付出大量的心血。另外许多重大的项目可能会人手不足或者延期进行。而此时如果人心涣散就将给公司造成沉重打击。那么是否有特别“擅长”处理

这种情况的公司或者管理层呢？卡普利认为关键在于首先考虑好并执行替代性的方案。很难想象一个不采取其他新颖措施来削减劳动力成本（降薪、岗位共享、带薪休假、强制休假等）的公司能够顺利完成裁员。他说，“这样说的原因是，一家公司在经过认真分析后，发现自己除了裁员无路可走，这种情况几乎是不太可能出现的。”俄亥俄州立大学的阿纳恩德说，归根到底重要的是要保持长远的眼光。具体来说就是企业除了着眼于目前的危机，还要为将来形势好转做准备。“当众口一词称时机大好的时候，你要按兵不动。同样当大家都说时机不好的时候，你应当仔细权衡。”有时即使什么都不做企业也可能转好，但事先做好准备是非常重要的。即使经理人必须应对眼前的危机，他们也需要把眼光放长远，为将来的增长做好准备。毕竟谁也不想因反应过度而削弱自己的竞争力，从而从根本上影响公司将来的发展。今后的形势或许比预想的好转得更快。牛津经济的波特曼指出，以前的经济衰退发展慢，波及范围窄，可目前的危机在美国造成的创伤却已迅速扩散到全球各国。但乐观的是，“这次的危机爆发很快，复苏也会比过去快得多。现在的悲观论调是没把有利的因素考虑进去。考试/大走出衰退的时间应该比有些人预计的短。”“现在的衰退很严重，未来一两年还将继续承受打击。但等到形势好转的时候，企业的经营应该不会出现巨大的改变，我认为这样的改变不会发生。企业会调整自己，其实它们现在已经开始调整自己。劳动生产力在提高，竞争力在提高，当经济好转的时候这些就将成为推动增长的有力基石。两年后情况将逐步好转，企业也会重新开始增长。”当然首要的问题是判断企业是否有能力重新增长。

目前这个问题的答案还不明朗。经济困难时期有些公司为了短期削减成本而裁员，有些公司则采取临时停工或其他办法来保护人才。毋庸置疑，将来后者比前者恢复元气的速度会更快。"#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