

人力资源管理案例分析：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_ti2020/469/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_469899.htm 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。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。但研究人事的专家认为，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。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，我们对这些公司裁员的利弊已有透彻的了解。”研究表明，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。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数字会即刻上升。他们无法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。“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。没有哪家公司仅凭裁员就能获得成功 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。”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剔除，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。这样做的市场反而比只是削减成本要好。”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。而裁员的另一个风险在于可能会裁掉那些拥有重要的有知识与经验的员工。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，在裁员当年大幅降低纳税金额。一次性公布所有坏消息 研究指出，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。”专家认为，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，因为这个时候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将愈来愈常见。” 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