

裁員的藝術

林懷卿編譯

台灣新生報出版部印行

新生萬有文化中心 編譯

裁員的藝術

台灣新生報出版部印行

裁員的藝術

編譯者：新生萬有文化中心
發行人：沈岳
出版者：臺灣新生報社
出 版
經銷者：新生超級書城
地址：臺北市延平南路一〇號五樓
電話：三二一〇三四・三二一六〇八〇
郵撥帳號：六二二八八號
戶名：新生報讀者服務部
印刷者：臺灣新生印刷廠
地址：台北市西園路二段十一號
電話：三〇六三〇九六
行政院新聞局出版事業登記證
局版臺業字第〇二八二號

中華民國七十二年二月初版

訂 價
新台幣：一〇〇元

版權所有 © 翻印必究

裁員的藝術——序

在此先舉出一家製造業公司的例子。

由於景氣低迷，財源公司接到訂單的數量大為降低，本來有三個月以上的訂貨量，目前手邊則只剩下一個月份左右，而且顧客趁機壓低價格，該公司又不能停止生產，只好咬緊牙關接下訂單，這樣一來，公司所得到的利潤相對減少了。

員工們的士氣越來越低落，由於工作不多，大家有了空閒的時間，於是動作遲緩、精神散漫；還有人把大部分時間浪費在修理機器、搬運存貨等非生產性的工作上，當然，平均時間的生產量也降低。

如果這狀況持續半年到一年的話，公司的收益情形將會更加惡化。因為從業人員的數量比工作量大，人事費用的負擔很重，久而久之，公司就支持不下去；這時，該公司必須採用精簡人事的政策了。

自從西元一九七四年～一九七七年的能源危機以來，類似上述情況屢見不鮮。許多

公司紛紛實行精簡政策，停止補充員額或進行調職等，有些公司則裁撤一成、一成半的人員，甚至裁員兩成的情形也有，這都是為對付不景氣所採用的因應措施。

當時，一般的勞動分配率——（指銷售額中扣除原料、工廠支出經費後剩餘的附加價值，與人事費用的比率），這比率越低，所得的利潤則越高——從能源危機前的百分之四十、四十五提高到百分之五十以上。根據以往的資料顯示，如果勞動分配率每年平均上升百分之五，該公司的經營便亮起紅燈了。

然而，企業機構到了這一地步才開始進行精簡經營，可以說為時已晚。無論是銷售或業務部門，都是將「以收入決定支出」作為經營的主要原則；而能源危機以來的低成長經濟，就形成「收入」減少，既然「收入」減少，「支出」的成本也被迫降低，可是在成本中佔極大比例的人事費用，是只會上升却不會降低的固定費用，因此，就造成收入減少，而支出的比例反會增加的現象。

低成長時期的經營重點是：減少用人、促進自動化、省力化，使業務方式趨於效率化。最近，電腦資訊工業十分發達，為了迎接「第三產業革命」時代的來臨，配合實施這些經營重點，將使企業更發展、壯大。

目前由於從業人員的高齡化、學歷提高、退休年齡延長，以及上班時間縮短等問題紛至沓來，不但無法施行精簡經營，反而導致「增員經營」的情況，此種矛盾的確是精簡經營的一大諷刺！

因此，企業界必須站穩立場，對於多餘的員工或者工作效率較低的從業人員，應採取強硬的手段；當然，這種強硬的手段仍以不違背傳統人情和雇用制度為主，更積極的做法是截長補短，擷取外國的成功事例，創造出適合我國企業界採用的制度。

另一方面，所謂精簡經營並不是裁員就够了，因為如果裁員後，使生產、銷售、服務品質降低的話，就喪失了精簡經營的意義；所以，正確的方法是以「質」補充「量」，此外，還要加強從業人員的戰鬥力，給與從業人員發揮能力的場所和機會；換言之，必須在「增加品質」的情況下，配合施行精簡經營，才能達到預期的效果。

人才和資本、物料不同，人是擁有肉體和精神的生命體；因此企業界想裁員時，千萬不可貿然進行，同樣地，利用人才的方法也不簡單，如果經營者不了解人事管理的重要性，在推展業務時，必定遭致極大的阻力。

本書是以中、小企業的經營者，以及管理階層為對象，舉出具體、實用的例子，說

明有關精簡經營的技巧，同時也敘述處於此一講求精簡政策的時代，從業人員本身應如何適應，進而發揮個人潛能，成為企業界不可或缺的中堅份子。相信無論是企業界的主管人物、經營者或薪水階級，閱讀本書後，當能明白未來企業的發展趨勢，以及個人自處之道。

目 錄

封面設計／楊震夷

—— 用人的法則

足以阻礙企業進步的致命性失敗

有關經營能力的問題·····	一六
為什麼不能輕易地裁員·····	一八
從業人員流動性大的真正原因·····	二三
提高薪資不一定能提高士氣·····	二七
無能反而得到高評價的矛盾現象·····	三一
有效的精簡人事·····	三六
人事高齡化所產生的問題·····	四〇
發揮工會的特性·····	四四

2

——從業人員的取捨問題

精簡經營是否良策

人事異動是否合理·····	五〇
自由選擇退休的年齡·····	五五
有逼走優秀人材的危險性·····	五七
延長退休年齡和精簡經營·····	六一
有效地使高齡的管理階層離職·····	六五
以調職達到精簡經營的目的·····	七〇
調職時應注意的事項·····	七五
特殊的調職方法·····	七九
克服經營難關的對策·····	八二
活用兼職制度可節省人事費·····	八八



3

——人事彈性化的具體方法

如何加強公司的戰鬥力

不正確的雇用方法·····	九四
尋找合適自己職業的重要性·····	九七
讓從業人員發揮所長·····	一〇〇
從業人員在三十歲以前應有多種工作經驗·····	一〇三
新穎、有效的CDP制度·····	一〇六
如何使從業人員發揮能力·····	一一一
壓低員工薪資的企業組織不一定賺錢·····	一一三
適合年輕人志向的方策·····	一二六
使中、高年齡層職員活性化·····	一二八
如何處理「窗邊職」·····	一三三



4

處理管理職位的對策

如何裁減管理者的職位

如何解決候補管理者過多的問題·····	一三八
管理職者增加的原因·····	一三三
選擇管理者的錯誤方法·····	一三五
成為裁員對象的經理、課長·····	一三八
缺乏實權的管理者·····	一四二
簡介職能資格制度·····	一四五
嚴格地評定管理者的資格·····	一五〇
慎重選任「專門職」·····	一五三
使從業人員不再一窩蜂想當管理者·····	一五五
引進外來管理者的缺點·····	一六〇



5

——另一種有效的對策

經費和時間的精簡

引進機器可以節省人事費嗎·····	一六六
經營者為何只注重支付薪資的總額·····	一六八
不可以年資作為升遷基準·····	一七一
限制調薪的兩種方法·····	一七七
公司避免因支付退休金而倒閉的方法·····	一八一
縮短工作時間會阻礙精簡經營嗎·····	一八四
預防縮短工作時間引起的阻礙·····	一八七
防止濫用休假·····	一九〇

——有關解雇的問題

如何辭退問題職員

6



無能職員的共通點

像以下各類型職員應加以辭退……………一九六

普通解雇和懲戒解雇

兩種解雇的方法……………二〇三

經常缺席、遲到的從業人員

爲了工作才雇用從業人員……………二〇六

在咖啡店消磨時間

當場被發現而遭到開除的例子……………二〇九

欠缺協調性的從業人員

影響團隊精神與工作士氣……………二一一

拒絕加班的從業人員

可以解雇與不可解雇的例子……………二二三

低效率員工和體弱多病者

雖然爲數不多却會被裁員……………二二六



目
錄

衣冠不整	三九
部分有嚴格規定的公司	三九
公司以外的不幸事件	三九
視時間、場合決定私事的範圍	三二
宴席上的爭吵及暴行	三二
對普通職員和幹部採取不同的處置方法	三四
男女關係的糾紛	三四
避免在辦公室內滋生感情糾紛	三六
夫妻都上班的例子	三六
「結婚後就要辭職」的說法在法律上站不住腳	三八
有副業的從業人員	三八
原則上公司不允許從業人員兼差	三〇
試用期間不合格的人員	三〇



7

最後才使用裁員的方法

試用期間最適合辭退不合格的人員·····	二三
思想有問題的從業人員·····	二六
正式雇用後就很難解雇·····	二六
各種應對方法·····	二六
解雇的六大要點·····	二六
預告解雇的手續·····	二六
不能突然通知員工「工作到今天為止」·····	二四
避免和勞工組織發生衝突·····	二四
何謂「不當的勞動行為」·····	二四
——避免倒閉的方法·····	二四
最後才使用裁員的方法·····	二五
精簡人事是避免倒閉的最後手段·····	二五
到最後關頭才可裁員·····	二五



目
錄

整頓之前應做一番努力·····	二五四
招募自動辭職者·····	二五六
強迫解雇的具體方法·····	二六一
防範人事整頓所產生的問題·····	二六四
避免和勞工組織發生磨擦的交涉法·····	二六五
參考美國的暫時解雇制度·····	二六七



