

REDUCE THE ESTABLISHMENT

从危机走向共赢： 企业裁员管理法律实务

易昀 编著

金融风暴引起全球经济衰退，裁员能否帮助企业摆脱困境，应对危机？

专家帮您分析裁员利弊得失 提示裁员管理法律风险与实务技巧

企业人力资源高级法律顾问丛书

REDUCE THE
ESTABLISHMENT

从危机走向共赢： 企业裁员管理法律实务

易昀 编著

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

从危机走向共赢：企业裁员管理法律实务/易昀编著.
北京：中国法制出版社，2009.3
(企业人力资源高级法律顾问丛书)
ISBN 978 - 7 - 5093 - 1031 - 1

I. 从… II. 易… III. 企业管理：人事管理 - 劳动法 -
基本知识 - 中国 IV. D922.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 020120 号

从危机走向共赢：企业裁员管理法律实务

CONG WEIJI ZOUXIANG GONGYING: QIYE CAIYUAN GUANLI FALU SHIWU

编著/易昀

经销/新华书店

印刷/河北省三河市汇鑫印务有限公司

开本/787×960 毫米 16

版次/2009 年 3 月第 1 版

印张/19 字数/273 千

2009 年 3 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978 - 7 - 5093 - 1031 - 1

定价：48.00 元

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

网址：<http://www.zgfzs.com>

市场营销部电话：66033393

传真：66031119

编辑部电话：66066324

邮购部电话：66033288

序 言

金融危机引起全球经济衰退，企业在隆冬中徘徊的步履越加艰辛，许多跨国集团出现了收入减少、利润下降甚至亏损现象。危机当前，不少企业纷纷宣布裁员计划和降薪措施，一时风声鹤唳，人人自危。

“铁打的营盘流水的兵”。裁员是企业生存和发展的需要。优秀人才是企业立于不败之地的关键要素，不能达到要求的员工必然被淘汰。随着企业战略的调整、组织结构的变化，必然引起人力资源结构性的调整，越来越多的企业为强化竞争力而进行有计划的大量人员裁减，通过裁员来减轻企业的运营负担。

对于现代人力资源管理而言，裁员应该是动态组织流程优化的结果，而不仅仅是流程优化的触发点。在几乎所有的行业中，裁员已变得越来越普遍。无论是对员工还是对企业，裁员都是一个绩效改进机会，企业应能把握机遇，找出不足，迅速调整，达到与社会的要求同步发展。

但是，“请神容易送神难”！随着法律对用工制度的规范，裁员引起的劳资纠纷成为企业管理者前所未有的大难题。劳动合同的解除与终止看似简单，其实牵涉到企业管理制度建设、劳动合同管理、商业秘密保护、经济赔偿与补偿等许多问题。这些问题处理不好，其负面影响会在短时间内呈千万倍扩散，给企业带来灾难性的影响。

市场经济就是法制经济。企业管理当然主要靠合同靠法律，但法律不是万能的。在市场经济条件下，法律重要，和谐的劳动关系恐怕更重要。没有和谐的劳动关系做基础，无论是企业还是劳动者都不可能走远。如何既做到保护企业的利益，又不违反国家的法律和侵犯员工的权利，那就看这个企业依法管理的水平了。

本书从企业裁员管理面临的实际问题出发，为读者理清劳动合同解除与终止的程序步骤，并结合最新法律法规规定，希望通过对典型案例的分析讲

解，全方位揭示辞退员工的各类风险，从实用角度介绍裁员每个环节的注意点和操作技巧，帮助企业尽量减少裁员管理的负效益，在最短的时间内修复被破坏的员工关系，提升企业有效管理员工关系的能力。

裁员不是万能的。轻率裁员常使企业丧失有效竞争所需的人才力量，更像是铤而走险的赌博。人才是企业第一资源，优秀人才是企业走出经济寒冬的资本。裁员不是解困的唯一选择，最好的裁员就是避免裁员。考虑到种种裁员成本，企业更有可能得不偿失。因此任何企业都应慎重地做出裁员决策，切莫让“双刃剑”伤了自己。

“信心比黄金和货币更重要。”越是面对困难，企业越应该坚定信心，从实际出发，积极寻求大危机背景下新的生存、发展机会。危机早晚会过去，破解危机需要智慧更需要勇气。请以“蓝色巨人”IBM 公司创始人托马斯·沃森的话共勉：

“你可以接管我的工厂，烧掉我的厂房，但只要留下我的那些人，我就可以重建 IBM 公司。”

愿本书能起到抛砖引玉的作用，使裁员管理不再是困扰企业的一块心病。由于水平有限，书中错误难免，如有任何问题，请与作者联系，以便及时勘误。作者联系方式：bqhua@sohu.com。

目 录

第一章 企业裁员的原则与步骤

第一节 企业裁员的原则	2
一、裁员的概念	2
二、最小化成本原则	3
三、合法性原则	4
四、效益原则	4
五、公平原则	5
六、保护商业秘密原则	6
第二节 企业裁员的实施步骤	7
一、企业裁员计划的制定	7
二、对被裁员工的细化分类	10
三、选择最优裁员模式	13

第二章 企业裁员的成本分析

一、人力资本的特征与构成	21
二、员工离职成本分析	22
三、企业裁员成本分析	24
四、企业裁员的收益分析	26
五、减少裁员成本的实用技巧	26

第三章 企业裁员管理法律实务

第一节 过失性裁员法律实务技巧	30
一、过失性裁员的原则与依据	30
二、过失性裁员的实体条件	32
三、过失性裁员的程序条件	37
四、违纪员工裁员操作	40
五、裁减兼职员工的法律要件	48
六、企业规章制度的合法性认定	52
七、裁减被追究刑事责任的员工的技巧	58
八、辞退被拘留员工的法律分析	60
九、被劳动教养员工的裁减技术	63
第二节 经济性裁员法律实务技巧	65
一、经济性裁员的概念与依据	65
二、经济性裁员决策风险防范	67
三、经济性裁员的实体条件	70
四、经济性裁员的实施程序	75
五、经济性裁员的社会福利原则	79
六、经济性裁员的法律筹划	81
第三节 结构性裁员法律实务技巧	86
一、结构性裁员的定义	86
二、国企业主辅分离的员工安置	88
三、实施“内部退养”的条件	91
四、“下岗”职工特殊权益保障	93
五、“隐性裁员”管理技巧	98
六、企业并购裁员的基本安排	99
第四节 优化性裁员法律实务技巧	105
一、优化性裁员的含义	105
二、遣散懈怠员工的技术分析	106
三、利用绩效裁员的法律应用	108
四、末位淘汰法的运用与忌讳	112
五、无过失辞退的操作技巧	115
第五节 协商式裁员法律实务技巧	122

一、协商式裁员的定义	122
二、协商式裁员的实施程序	124
三、协商式裁员的法律筹划	127
第六节 劳动合同终止的裁员管理	129
一、劳动合同终止与解除的区分	130
二、劳动合同终止的法律条件	131
三、劳动合同终止裁员的法律操作	135
四、劳动合同终止的特殊情形	138
第七节 利用劳动合同效力裁员的操作技巧	141
一、无效劳动合同的认定	141
二、无效劳动合同的法律后果	145
三、无效劳动合同裁员筹划	148

第四章 特殊员工裁员管理法律实务

第一节 裁减劳务工的操作技巧	154
一、什么是劳务合同关系	154
二、劳务派遣裁员的风险与应对	157
三、劳务合同的终止与解除技巧	162
第二节 试用期员工辞退的操作技巧	168
一、什么是试用期	168
二、试用期员工辞退的实施程序	170
三、试用期裁员的法律风险与应对	173
第三节 人事聘用合同关系的裁员实施技巧	177
一、人事聘用合同的概念与特点	177
二、人事聘用合同员工的裁减技巧	180
第四节 其他特殊员工的裁减法律操作	188
一、工会干部遣散的法律要件	188
二、解除无固定期限劳动合同的法律管理	190
三、企业高管辞退的法律适用	195
四、实习生辞退的法律适用	198
五、事实劳动关系员工的遣散筹划	199
六、特殊女工遣散的法律要求	205

七、遣散患病职工的法律筹划	212
八、非法用工的善后与安置	218

第五章 裁员面谈操作技巧

一、裁员面谈的意义	224
二、裁员面谈的程序	224
三、裁员面谈和沟通技巧	226
四、如何对付“难啃的硬骨头”	229

第六章 裁员手续办理技巧

一、裁员交接手续的意义	231
二、离职交接需要做好的工作	232
三、离职员工档案的交接转移	234
四、裁员通知送达技巧	235

第七章 补偿与索赔操作实务

一、裁员涉及的工资结算	239
二、过失性裁员的索赔	240
三、经济补偿金的支付条件	242
四、工伤职工的辞退补偿	243
五、非法用工的工伤赔偿	245
六、竞业禁止补偿金的支付	245
七、员工违约金的追索条件	246
八、企业培训费的追索	247
九、“放长假”工资支付限制	248
十、劳务关系伤害事故的经济赔偿	249
十一、事实劳动关系的经济赔偿	249
十二、无效劳动合同的赔偿	250

第八章 企业裁员常见纠纷与预防

一、裁员纠纷的常见类型	252
二、裁员法律风险防范	255

三、学会让员工体面地离开	260
四、留任企业核心员工	262

第九章 企业裁员的管理工具

第一节 裁员制度与管理办法	266
一、辞退与辞职管理办法	266
二、员工辞职、辞退办理规定	268
三、辞职、辞退审批管理办法	271
四、员工处分条例	273
五、经济性裁员管理办法	275
六、员工工作交接管理办法	277
第二节 裁员管理文书与表格	280
一、裁员成本计算表	280
二、员工离职审批表	281
三、员工辞职审批表	282
四、员工离职表	283
五、辞退员工审批表	284
六、员工辞职通知书	285
七、解除劳动合同通知书	286
八、过失性解除劳动合同通知书	286
九、协商解除劳动合同协议书	287
十、解除劳动合同登记表	288
十一、终止劳动合同通知书	289
十二、不续签劳动合同通知书	289
十三、经济性裁员通知书	290
十四、经济性裁员协议书	291
十五、协商解除劳务关系协议书	291
十六、单方面解除劳务合同通知书	292
十七、终止劳动关系证明书	293
十八、员工离职交接表	294
十九、员工离职移交清册	295

第一章 企业裁员的原则与步骤

企业的变革是一种常态。市场是不断变化的，企业也要在变化中寻求获取持续竞争优势，谋求更大的市场发展。经营战略的转型、组织结构的变革和生产流程的重组是企业变革的重要组成部分，反映到人力资源方面，都会导致人力资源结构的变化，从而引起裁员。

人才的正常退出机制，已成为保持企业人才活力和压力的源泉。无论是主动还是被动，裁员都将成为企业变革过程中的一种正常的人力资源管理行为。实践证明，粗放式经营管理只能导致效率低下，仅靠资源和人力的大量投入难以获得长足发展。提高人均效率、从资源消耗型走向资源集约型已成为现代企业的共同诉求，理性裁员正是达到诉求的必然选择。

第一节 企业裁员的原则

劳动关系是一种契约关系，建立和维持这种契约关系的基本形式和主要手段就是劳动合同的签订和履行；反之，这种契约关系的消灭也就是劳动合同的解除和终止。裁员现已作为劳动合同关系终止的一种常见方式。为了促进社会的稳定和谐发展，我国劳动法律法规对企业裁员的实体条件和程序条件做出了严格限制，要求企业在追求利润的同时，担负起应尽的社会责任。对于企业而言，真正的问题在于坚持什么样的原则，这比采取了何种裁员技巧更为重要。

一、裁员的概念

在汉语中，裁员是“裁减人员”的统称。英语的裁员属于专门用语（Downsizing），是“组织裁员”的简称，其近义词还有 Retrenching、Streamlining、Consolidating、Slimming 等。

不同的行业对裁员的理解各不相同。我国法律层面的裁员属于狭义的裁员，是经济性裁员的简称，指的是用人单位在法定的特定期间依法进行的集中辞退员工的行为。实施经济性裁员的企业，可以裁减因生产经营状况发生变化而产生的富余人员，以此作为改善生产经营状况的一种手段，其目的是保护自己在市场经济中的竞争和生存能力，度过暂时难关。

一般情况下，经济性裁员是企业最后而不是最先的手段，它最突出的表现是集中辞退员工，所以某些与个别员工解除劳动合同的条件不再适用。由于裁员往往牵涉面较大，法律对其实施设定了较高条件，这些法定条件包括实体性条件和程序性条件，只有同时具备法定的实体性条件和全部的程序性条件，经济性裁员才能受到法律保护。

从经济学角度看，裁员是企业基于经营压力做出的理智选择，虽然各国企业裁员的内涵和外延略有差异，但其实质一样，都是为了提高组织绩效或竞争力而有意识地压缩企业组织规模，是一种主动的组织决策过程，直接表现为人员遣散。因此我们可以把裁员扩大定义为：为了提高组织绩效而有意识地削减人员，使组织规模变小的过程，是对组织内外影响因素综合分析后做出的战略决策。

从广义角度看，只要是为了提高组织绩效，通过有意识缩小组织规模实施的经济性裁员、优化性裁员、结构性裁员、过失性辞退、无过失性辞退、协商式解除劳动合同、利用劳动合同终止时机遣散劳动者、遣散企业劳务工等各种缩减企业劳动者或劳务人员的管理手段，都可以理解为本书所述的广泛意义上的裁员行为。跨国企业裁员时还采取了撤销部门、减少工作岗位、压缩管理层级、摒弃过时设备等手段，我国百姓常说的买断工龄、停薪留职、内部退养、“两不找”等，可归于中国特色裁员措施。

通常认为，作为管理意义的裁员操作，它贯穿于企业管理的始终，并不专属于一种危机决策。与裁员相近的词语有临时解雇、提前退休、协商解聘、自愿离职等。实行临时解雇、提前退休、协商解聘、自愿离职是企业缩小组织规模的一种手段。

实施裁员是我国宪法赋予企业的权利。宪法规定企业具有自主经营权，自主经营权除了生产经营自主以外，还包括用人自主，即企业可以根据自身需要聘用人员或裁减人员，以适应市场变化，增强企业竞争力。如不区分实际情况一律禁止企业裁减人员，则只能回归到计划经济时代。企业负担本已加重，如再陷入困境绝难获得重生机会，广大劳动者亦因此失业或丧失在企业恢复正常经营后重回企业的可能性，企业与劳动者“双输”，不利于社会的稳定和谐发展。

人力资源特有的自我就业选择权会导致人才选择有利于其个人发展的企业，如果企业的机制、行业等不利于己，人才就会流动；一旦过于稳定，缺乏压力和动力，创业激情衰减、退化，不再努力工作和学习，形成资源沉淀，人才就会变成庸才。通过裁员铲除沉淀层，提高组织效率，这是企业管理的正常现象。由此可见，裁员是现代企业人力资源退出机制的重要组成部分，既是企业竞争淘汰机制的科学、内在要求，也是实现和激活人力资源特有价值的一种途径。

二、最小化成本原则

作为一种“理性的人力资源退出行为”，裁员已成为企业或组织保持企业的效益持续增长而采取的必需措施。

裁员体现了企业利润与文化的总要求。企业的效益性目标又称为盈利性目标，是企业一切经营活动的中心和原动力所在。企业最终目标是为了追求盈利，并使利润最大化。这是由其性质决定的，也是企业股东投资目的所在。裁员的表面是成本缩减，但背后却是业绩文化的强硬逻辑。没有利润或总是亏损，股东就没有回报，反而还要继续考虑追加投资（当然也可以放弃），这与创办企业的目的相悖。企业亏损甚至破产，不仅员工要失业，以前的投资也成为损失，社会负担加重，也会关

联到其它的相关企业（如负债、利润下滑、裁员等），形成恶性循环必然影响社会的安定团结，阻碍社会的进步与发展。

企业裁员根本目的与企业活动原则一致，是企业获得经济效益服务。企业赢利状况的优劣与好坏，决定了企业生存与发展的前途。企业的生存与发展取决于外部环境和内部管理，当企业外部条件限制企业生存与发展时，就必须做出相应的生存调整与发展规划，其中就包括了裁减员工的部分。

在市场经济体制下，企业使用人力资源的主要目的也是创造利润，这是企业的商业责任。特殊条件下，通过制定出完善的裁员措施，最小化企业运营成本，减少不必要支出，实现企业生存与持续发展，这也是管理者对利益相关方负责的具体表现与基本要求。

三、合法性原则

片面追求利润只能使企业失去其生存的根本。企业要赚钱，也要承担社会责任，遵守法律法规和道德，不坑蒙拐骗，这样才能获得持续发展。

裁员的原因是来自经营现状的约束，裁员的运作目的是要赢得合法性。随着中国企业日益融入国际竞争中，裁员已成为企业人力资源管理的经常性活动。为防范违法裁员带来的劳动争议法律风险，企业裁员管理的一切行为必须符合法律规定，既要不要侵犯劳动者的合法权益，又要保护好自身的合法利益。

企业裁员的主要方面是进行合规性审查，它可以使企业重新检讨原有的经营模式，赢得管理主动，形成持续竞争优势，使企业利润最大化得到最终保障。企业裁员的合法性原则主要包括以下几方面的内容：（1）裁员职权获得的合法性。一切管理行为均以职权为基础，无职权便无管理。企业裁员职权必须合法产生，它一般由企业授予，部分职能由法律、法规设定；（2）裁员依据的合法性。实施裁员管理必须依照和遵守法律、法规，不违反国家法律、法规和规章的强行性明文规定，不违反民事法律行为的一般原则；（3）违法行为的惩罚性。企业必须对违法的裁员行为承担相应法律责任，体现出违法必究的法治精神；（3）监督管理的合法性。无救济便无权利，无监督便无管理。任何裁员行为必须受到企业监督和救济，否则任何责任都是空谈。

四、效益原则

企业裁员要适应瞬息万变的市场形势，必须提高工作效率，增强市场应变能力，否则将失去市场机会，并可能被市场淘汰。

裁员的效益原则，是指人力资源管理者对企业实行组织和管理过程中，在一定

期限内,依法定程序,以尽可能低的成本取得最大经济效益。科学的人才退出机制可以使得裁员管理选择面更大,操作更为灵活。效益本是经济学领域的概念,是指投入产出或成本与收益之比。企业裁员以效益为管理原则的基本意义在于:从一个给定的投入量中获得最大的产出,即以最少的资源消耗取得同样多的效果,也就是经济学所说的“价值极大化”。

通过裁员,企业可以挤去用人泡沫,清退长期离岗人员,削减一些非理性用工,由此可以减少大量显性支出,包括工资、福利、社会保险、办公费用等,从而降低企业的生产成本。

通过裁员,企业可以迅速提高企业的劳动生产率,实现企业内部人力资本的重新组合,使人力资本结构更加精干合理。

通过裁员,企业可对员工实施心理威胁,让员工为防止自己成为被裁对象而更加努力地工作,从而提高员工的工作效率。

企业的人力资源与外部劳动力市场是相互置换的开放式交流关系,两者共同组成一个循环系统。只有内外置换与交流,才能将市场竞争压力传递到组织成员身上,才能激活人才。裁员正是这个循环系统的传感装置,它将内外部的人力资源整合起来,形成一个开放的置换机制。因此,组织的理性裁员是组织与外部环境人才置换的一种良性循环特征。

企业裁员的效益原则实际上意味着,前期工作做得越好,后期效果就愈为显著。在裁员管理中,企业人力资源管理的具體工作目标就是在保障减员增效总目标实现的前提下,设计简洁、高效的人力遣散流程,尽可能提升企业的运营效率,进行规范的裁员管理,通过科学的裁员设计降低企业经营成本,提高企业经营成本收益比率。

五、公平原则

公平原则是民事活动的基本原则,它保障法律面前人人平等和机会均等,避免歧视对待。公正公平是企业长期生存发展的必然要求,如不遵循这一原则,企业不能形成合力,势必失去市场竞争优势。

在劳动合同的订立、变更、终止、解除等一系列过程中,劳动者处于弱势地位,无法与企业“平等谈判”。因此,在企业与劳动者关系中,两者并不处于平等地位,主要表现为:(1)企业在双向选择中处于更加主动有利的地位;(2)双方信息掌握不对等;(3)在劳动合同履行过程中,劳动者作为整个用人单位的一部分,必须服从于用人单位的生产需要,接受用人单位的工作安排与统一管理,用人单位却凭借法律规定的权利,通过规定规章制度或行使管理权而对劳动者进行奖

惩，并通过其建立的管理机构对劳动者进行控制，劳动合同履行的过程并不是双方平等地享受权利、承担义务的过程。

特别是在劳动力供大于求的前提下，就业机会稀缺形成“买方市场”，在“买方市场”结构中，劳动者之间的就业竞争加剧，劳动者的选择余地大为减弱，对于一个用人单位而言，解除一个工人的合同只是失去了一个劳动者，他们可以在劳动力市场上迅速找到替代者，甚至是更优质的劳动力，而对于一个劳动者则意味着失去了生活的来源，甚至是失去了生活的全部。

凡此种种，要求企业裁员必须遵循公正原则。一个好的机制是实现公正价值的保障。公正原则维护正义和中立，防止徇私舞弊，不但要在过程与形式上公平合法，而且还要在最终结果上予以体现，使裁员管理活动在程序上与实体上都做到客观公正，其基本要求为：（1）摒弃私心杂念和个人情感，尊重组织决定的裁员规范、标准；（2）保持良好的社会责任感，任何组织决不可将本企业富余员工轻易一裁了之，推向社会；（3）能不裁员就尽量不裁员。有些人（特别是对企业做过特殊贡献的、有着特殊地位和威望的人）宁可养起来，也不可以裁，除非有特殊的情况；（4）对被裁的人要做好必要的心理帮助和物质安抚工作；（5）裁员不仅要合法，还要合乎常理、合乎常情；（6）不要轻易地用裁员来掩盖领导层的决策失误。

事实上，裁员是一种相对较为刚性的人才退出方式，它会在一定程度上增加企业的管理成本。裁员招致的评论及被裁员工的不满都会在某程度上影响企业的形象和运行，遵循公正原则可以有效减少企业裁员纠纷，保持企业社会形象，保证企业经营有序正常进行，对实现企业经营管理的正常发展具有重要作用。

六、保护商业秘密原则

裁员对于企业发展的作用是巨大的，可以降低企业的人力成本，但是在某种程度上也会造成人员流失，甚至使企业的关键技术和商业秘密流失。

所谓商业秘密，是指不为公众所知悉、能为权利人带来经济利益并经权利人采取保密措施的技术信息和经营信息。商业秘密主要包括两大类：一类是技术信息；另一类是经营信息。具体可分为：（1）企业自行开发的产品，既没有申请专利，也还没有正式投入市场之前；（2）工业、化学、药品、化妆品等技术的配方等；（3）经特定组合产生的新工艺和先进的操作方法；（4）机器设备的改进；（5）研究开发的有关文件记录了研究和开发活动内容的文件，这类文件就是商业秘密。如蓝图、图样、实验结果、设计文件、技术改进后的通知、标准件最佳规格、检验原则等；（6）企业内部文件以及与企业各种重要经营活动有关联的文件；（7）客户清单等。

人才流动是泄露企业商业秘密的重要途径。在裁员管理中,企业必须重视商业秘密保护工作。企业应建立健全企业人事制度,确定工资福利待遇和人事升迁制度,加强人本管理,增加感情投资,减少员工尤其是中高级人才的流失而发生的商业秘密泄密事件。

对接触商业秘密的人员,企业应提前签订技术保密协议,拒不签订保密协议的,单位有权不调入,或者不予聘用。对列入企业重大科技计划项目的诸任务书或者有关合同课题组成人员名单的科技人员,在科研任务尚未结束前一般不能对其实施裁员辞退措施,员工个人提出调离的,原则上不予批准。对擅自离职,并给国家或者原单位造成经济损失或泄露商业秘密的员工,企业应依法追究其法律责任。

第二节 企业裁员的实施步骤

与招聘、培训、分配、评估等人力资源管理环节相比,一次草率的裁员会对职工及社会产生各种负面影响。作为一种相对刚性的人力资源管理活动,裁员时机的选择、程序和方法的制定、措施的配套、对象的选择等直接关系到裁员能否顺利进行。通过对裁员程序的精心设计,企业能更好地消除员工的顾虑,减少负面影响,降低裁员成本,顺利渡过难关。

一、企业裁员计划的制定

任何工作最重要的一项永远是“准备”,准备工作不足,意味着结果很可能失败。对于裁员问题,许多企业领导经常是到了最后关头才决定裁员计划,匆匆忙忙,又不敢向员工透露。现代企业的发展要求企业转变心态,把裁员作为正常人力资源管理的重要组成部分,从战略层面、管理层面看待裁员问题,科学、理性地进行规划管理。裁员计划制定的过程中,要注意以下几方面问题:

1. 设计流程

企业裁员种类和时机较多,针对不同的情况,企业应设计相宜的裁员流程。裁员流程应融入企业管理制度而不应在开始裁员时方予涉及。流程设计首先考虑的不是某一个具体的人,而是先分析、梳理企业的业务流程,与企业部门职能的重组、岗位架构的重新设计互相配合,这样的流程设计才具有实用性和可操作性。

对于经济性裁员等法律已作具体规定的,企业应遵循法律规定设计裁员流程。法律法规没有固定程序的,裁员程序可稍灵活。大规模裁员的流程设计中,用人单