



[韩] 权石俊 李永民 著 / 卢珍 译

감량경영 & 고용조정

企业危机 管理革命

新华出版社

成为高效组织的革命智慧
提高企业价值的重建战略

企业危机管理革命

〔韩〕权石俊 李永民 著

卢 珍 译

新 华 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业危机管理革命 / (韩) 权石俊, 李永民著; 卢珍译. —北京: 新华出版社, 2005. 1

ISBN 7-5011-6909-8

I. 企… II. ①权…②李…③卢… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 127829 号

京权图字: 01-2004-2012

Downsizing & employment adjustment

Copyright © by 1999 Gwon Seok-gyun, Lee yeong-myeon

Chinese translation published by Xinhua Publishing House

Published by arrangement with Haneon Community Publishing, Inc., Seoul Korea

All rights reserved

中文版专有出版权属新华出版社

企业危机管理革命

〔韩〕 权石俊 李永民 著

卢珍 译

*

新华出版社出版发行

(北京石景山区京原路8号 邮编: 100040)

新华出版社网址: <http://www.xinhuaapub.com>

新华书店经销

新华出版社激光照排中心照排

北京振宏福利印刷厂印刷

*

850 毫米×1168 毫米 32 开本 9.75 印张 240 千字

2005 年 1 月第一版 2005 年 1 月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-6909-8/F·993 定价: 22.00 元

前 言

企业危机管理，这是给韩国企业传统的管理范例带来一代革命的话题。它是未曾经历过的，因此是冲击更为强大的当今时代的难题。

在过去的一年半时间里，我们看到在企业危机这个漫长隧道的过程之中有很多企业倒下或者是为了生存而缩小规模的情形。企业危机管理的一个重要手段是减量经营。减量经营的英文是“Downsizing”，这对包括美国在内的外国企业而言已经是相当普遍化的概念。但是它们在减量经营的过程中也经历了酸甜苦辣，一方面是因为这是经营者们最缺乏经验的个案，另一方面是因为没有足够重视伴随减量经营的否定性因素。

尽管如此，作为企业危机管理重要手段的减量经营依然弥漫全球。竞争的压力使所有的企业除非变得更加高效能化，否则将无法生存下去。亚洲金融危机以后，减量经营对我们而言已不再是什么新的概念了。尽管最近宏观经济指标有所好转，但是减量经营的压力在未来也会持续下去，人员调整也会随着持续下去。因此，经营者与员工都要正确理解和对待减量经营的复杂性与艰难程度。公司处于危机的时候如何克服这些，为了规避经营性解雇需要准备什么对策等，关于这些大家都要有

共同的理解。当减量经营不可避免时，企业的未来就掌握在那个企业的经营者与员工手中。

企业实施减量经营的过程中，承受压力最大的是作为人员调整直接对象的员工。因此，经营者以怎样的姿态面对人员调整，采取怎样的方法进行调整，将会决定员工对公司的态度。最近可以听到部分经营者与管理者说“近来的员工真听话”，但这显然是在不了解目前产业现状中员工情绪的情况下说出的话。不用说被强制提前退休的员工，即使连幸免被裁减的员工也在以消极的态度工作。对于这个事实，经营者们需要有更加明确的认识。不稳定的人事环境会使员工丧失忠诚度，这一点将会带给企业很大的打击，对这个问题需要有正确的认识。

在本书中，为了尽可能系统地阐述关于企业危机管理的诸多相互矛盾的问题，特别是，为什么要实施减量经营，如何做，以及为了使付出极大艰辛与代价的减量经营不以失败告终而寻找的多种行动方案与成功要诀，我们尽了最大努力。

关于我们企业与员工所处的时代状况之艰难，笔者探讨了如何成功实施自我革命，还有我们的员工如何适应减量经营时代的到来。在寻找这些问题答案的过程中，笔者看到了诸多有关减量经营与人员调整的问题，并尽量把这些东西写入本书中。

就这样，把企业危机管理革命的着力点放在使减量经营与人员调整上，并努力探求这样的作法不仅仅只成为带给员工沉重负荷的企业弥补之策。事实上，在亚洲金融危机以后作为企业得以生存的对策，很多的经营调整性解雇被正当化了，并作为最易实施的措施，普遍采取了减量经营与人员调整。这对我们企业走过经营危机做出了贡献，但是我们企业所做的人员调

整多是弥补之策。相比通过企业自身的结构变革来强化竞争力，更大的比重放在了通过人员费用的缩减来缓解一时的财务压力上。

当然，在企业经营危机影响深刻的情形下，难免会有针对其紧迫性而采取临时管理对策的时候。但是如果让弥补之策任其发展，则会使状况恶化而再次带来其他危机。为了避免这样的情况发生，笔者努力使企业危机管理重要手段的减量经营与人员调整成为能够从根本上提高企业竞争力的方案，而并非只是弥补之策。

仅凭这一本书无法容纳有关企业危机管理的所有问题，再说笔者的能力也是有限的。尽管如此，相关的研究将来也会坚持不懈地继续下去。

在出版本书的过程中，很多人士给了多方面的帮助。首先衷心感谢笔者的导师汉城大学申幼根教授、崔钟泰教授、金矢贤教授与延世大学的李学钟教授、吴世哲教授。同时感谢在繁琐的共同工作中一起思考、一起探讨企业现有问题的汉阳大学韩正化教授、外国语大学曹南晨教授、东国大学李秉哲教授。并感谢在本书中引用到观点的前辈以及诸多学者们。尽管为了不曲解他们的研究而做了努力，但是或许会有不足之处和引用不充分的地方，希望多多包涵。最后，衷心感谢在出版界面临压力的情况下仍欣然接受本书书稿的韩言出版社金哲钟社长与朴时那部长以及编辑与设计师。

权石俊 李永民

目 录

前 言	(1)
第一章 变革时代的韩国企业	(1)
减量经营时代的到来	(1)
人员调整的冲击	(4)
减量经营的陷阱	(9)
第二章 减量经营与人员调整的区别	(11)
减量经营是什么?	(11)
人员调整是什么?	(18)
变革策略的类型	(26)
第三章 经营绩效争论	(32)
减量经营有怎样的成效	(32)
关于减量经营的实证研究	(40)
绩效争论的教训	(50)

第四章 减量经营的成功案例与失败案例	(53)
提出新方案的大众公司	(53)
以人事变革进行有效率的减量经营的英国 通讯公司	(60)
追求不同凡响的减量经营的连锁西餐厅	(71)
在人员调整中失败的阿塔里公司	(75)
通过案例看到的减量经营的智慧	(80)
第五章 人力资源合理配置战略	(84)
减量经营的基本原则	(84)
减量经营战略的确立	(86)
人员调整的需求评估	(94)
制定人力结构战略	(102)
第六章 M&A 与人员调整	(109)
实现减量经营的 M&A 类型	(109)
M&A 与雇用继承	(113)
M&A 以后发生的问题	(125)
M&A 与管理层交替	(135)
第七章 企业剥离和内设独立核算公司	(140)
作为人员调整替代方案的企业剥离	(141)
企业剥离的方法与类型	(142)
企业剥离的现状与人员调整效果	(153)
企业内设独立核算公司	(159)

第八章 人力缩减与雇用弹性的扩大	(170)
人员调整的方法.....	(170)
人力缩减.....	(172)
雇用弹性的扩大.....	(184)
质量性人员调整.....	(190)
第九章 经营调整性解雇	(194)
关于经营调整性解雇正当性的争议.....	(195)
社会对经营调整性解雇的容纳度.....	(202)
国外的经营调整性解雇.....	(208)
经营调整性解雇的相关法律条款.....	(220)
第十章 薪资及工作时间调整	(231)
工作条件下降的调整与相关法规.....	(232)
薪资调整.....	(233)
工作时间调整.....	(239)
第十一章 人员调整实行方案	(254)
实行方法的选择.....	(255)
人员调整的成功要素.....	(265)
组织再活力化.....	(269)
大韩油漆公司的成功案例.....	(275)
第十二章 开创新的雇用合同时代	(282)
新的雇用合同时代.....	(283)

企业的作用与责任.....	(287)
劳动者的作用与责任.....	(296)
后 记.....	(300)

第一章 变革时代的韩国企业

韩国企业正处于大变革的时期，被称为韩国动乱以后最大国乱的宏观经济金融危机到来了。出于生存的目的，企业面对危机在管理上进行了诸多革命，首先施行减量经营，因此，大规模的人员调整一直在持续。1999 年雇用与失业问题成为最热门的话题。一旦就业就把从事的工作当做终身职业的人们受到很大冲击。尽管如此，员工与公司之间雇用关系的根本性变化已经成为不可避免的事实。

减量经营时代的到来

为何说减量经营不可避免？

所谓大马(古代中国代郡地区出的名马)不死的神话已一去不复返了。1998 年以来，我们在报刊上阅读过无数诸如“以扩大规模为中心的传统管理已经日暮途穷”，将来的方向是“小规模高效能企业”、“利润率高的企业”等文章。

总算到了更为重视企业在市场中的价值的时期。在这种情况下,韩国企业纷纷施行减量经营已是大势所趋。

这并非是因为我们的企业规模绝大多数都比较大,只是因为我们的企业运营相对于附加价值的产出是庞大而效率低下的。对于在政治化经济体制下的有限的竞争环境中成长的大企业来说,高费用低效率结构不会成为什么问题,但是为了在全球一体化经济体制中存活下来,应该汇聚所有力量的不是规模扩张,而是企业价值的创造。以韩国特殊的状况,很难否定大企业的比重以及它所做出的贡献,但是大企业即将面临角色的变化,为了提高效能,减量经营将会成为不可避免的事实。应选择企业中最具核心竞争力的领域,进行集中投资。近来,企业施行结构调整时把焦点放在减量经营上的原因也在于此。

其实,减量经营对所有处于 21 世纪前夕的大企业而言,都是不可避免的时代趋势。美国也于 20 世纪 80 年代开始,为了提高竞争力而走上减量经营之路。而韩国的企业却把美国企业的这种努力当做与自己不相干的事情。在全球一体化的惊涛大浪中,韩国企业一直坚信以大规模的设备投资或攻击性的市场策略就可以与屈指可数的跨国企业展开竞争。

减量经营要求长久以来只追求规模扩张的经营者转变观念。缩减企业规模一直以来被认为是失败的象征,但是经营者必须要对减量经营为何有必要进行、如何推进等问题有全新的理解和认识。20 世纪 80 年代,美国的企业管理者们也曾因为对减量经营的无知而犯了很多错误。大部分经营者对企业规模扩张轻车熟路,相反地,对减量经营

却没有更多的经验。

想要改头换面的财团

亚洲金融危机之后，代表韩国经济的财团们正走向解体之路。过去的 30 多年引领我们社会的财团大企业的经济结构中心正在发生变化。特别是作为财团经济体制代表的“30 大集团”的一半以上处于停工或胶着状态，抑或是大举转让下属公司而逐渐失去集团的庞然姿态。特别是前 5 大集团以外的其他集团，为了生存而半推半就地施行了大规模的减量经营。

由公平交易委员会于 1998 年 4 月评出的 30 大集团中，东亚、古和、信号、巨屏、江原产业 5 家集团已处于停产状态，亚南集团也于 10 月份申请了停产。

企业生产经营处于胶着状态的纽克亚与真露、海苔等集团实际已在走着解体之路。韩纳也在进行下属公司的整理。还有双勇也有转换为以双勇（株）为中心的中坚集团的可能性。孝诚、韩化、大商、韩松等集团也大大压缩了企业规模。以 4 月份为界限，曾拥有 22 个下属公司的双勇集团，于同年 11 月份宣布解体。双勇于申请双勇建设与南光土木建设的企业变革（停产）时宣布将把下属公司缩编到 7 个。双勇洋行转让占有水泥生产 73% 股份的东海工厂，并表示将会转让双勇精油。在制造业中，计划要合并或整理双勇精工、双勇工程、双勇海运等 11 家公司。金融领域里的双勇纵金与双勇天普登投资顾问公司也成为

结构调整的对象。双勇除了整理这一系列下属公司之外，从1998年开始解雇接近员工总数50%的2170名员工，未来还将会追加减员400余名。

这种事例不仅仅是双勇一家。众所周知，除了5大集团之外，30大集团中其他大部分都在大幅压缩企业规模。因此，人们说韩国不再有30大企业，而只剩下5大集团。曾经作为韩国经济象征的集团经济体制正在崩溃。

而另一方面，展望我们国家将来只会剩下3到4家集团，使集团在国民经济中所占据的比重显著降低，取而代之的是专业化大企业和无数中小企业的诞生，它们将会成为经济主轴。即使事情的发展并非如此，集团的作用日渐削弱已成为不可否认的事实。

人员调整的冲击

减量经营的核心问题是人员调整问题。公司的资产以及事业规模、组织的缩小等变革必然会伴随着人员精简以及其他人员调整。在美国，减量经营通常与缩小雇用规模画等号的原因就在于此。减量经营与缩小雇用规模（或人员调整）就像硬币的正反面一样相互存在，紧密联系。

人员调整与大量失业

急剧进行的人员调整导致大量失业，成为社会的一大

问题。韩国 1997 年末的失业率不过是 2.6%，有 55.6 万名失业者，而 1998 年底失业率为 7.9%，失业人数达 166 万名。这种趋势一直持续到 1999 年，1 月份失业率达 8.5%，失业人数达 176 万名，这是从统计署开始统计失业率以来的历史最高记录。这样的大量失业引发了诸多社会问题。

从经济观点来看，人员调整是企业从收益性压力中解脱的最佳方案。而除此之外不做任何其他努力的话，人员调整也将无法取得预期效果。人员调整必须在企业的整体结构调整的改革中推进。

韩国的企业在 IMF 管理体制之后，施行大规模的人员缩减。如前所述，不仅是大幅缩小事业规模以及资产规模的集团，连不怎么调整事业规模的 5 大集团也在大举进行人员调整。请看《韩国日报》的报道。

5 大集团今年要减员 63000 名：每 10 人中 1 人将离开岗位

现代、三星、大字、LG、SK 等 5 大集团员工中有 63000 名员工将会在今年离开岗位。根据 27 日财经部的调查，亚洲金融危机之后，这 5 大集团以经营调整性解雇、提前名誉退休、企业合并等形式展开高强度结构调整，至 9 月底，每 10 人中就有 1 人离开企业。

据财经部的不完全统计，5 大集团在去年年底的员工数为 61.3 万多名，但 9 月底的现在只剩 55 万多名，缩减人员数达 6.3 万多名，减少 10.3%。据财经部分析，集团所进行的非盈利下属公司整理等结构调整效果不太明显，但是以精简员工的方式进行的雇用调整似乎依然活跃。

(韩国日报，1998，10，28)

在这种状况下，工会强烈反对包括经营调整性解雇在内的人员调整，民主总工会于1999年2月25日紧急退出劳资政委员会。韩国总工会也要求停止所谓“单方面结构调整”，保障劳资间事实上的事前协议，并要求签订雇用安置协议。可见减量经营与人员调整对社会的冲击多么大。

尽管如此，减量经营与人员调整仍是在崭新的竞争时代中决定企业生存与否的因素之一。因此，企业在未来也会为了应付全球一体化竞争而继续推进此方案。即使因工会的牵制而使生产岗位的人员调整有所收敛，但是估计减量经营与人员调整的大趋势不会因此而改变。实际上，人员调整的对象不仅仅是生产岗位上的工人，白领阶层也广泛地受到其影响。这些白领，特别是得不到工会保护的管理岗位人员，没有可以对抗人员调整大趋势的手段。

美国的情况也是如此，包括管理岗位的白领，集中成为人员调整的对象。20世纪50年代美国制造业的全体员工中有19%是管理人员，而60年代为24%，70年代为25%，80年代则增加到30%。还有，1987年制造业内白领（管理人员、助理、间接人力等），其比率增加到32%。但是，一旦认为这种人事结构并不适合于无限竞争的时代时，白领就成为人员调整的主要目标。仅1993年，就有年薪在4万美元以上的50万管理人员失业，从1991年开始在3年期间每年有100万至200万的白领人员被解雇。而且，重新找到工作时，需要损失原来薪资的30%到50%。这种状况将会一直持续下去。我们国家也会同

样面临这种趋势。

人事管理与雇用关系的变化

传统的终身职业与终身雇用惯例已告终结，随着灵活的劳动市场的发展，在不远的将来，雇用模式将会发生急剧的变化。

雇用环境的变化

雇用环境在变化。1997年11月提出的IMF韩国经济报告书中提议，为使劳动市场适应迅速变化的经济环境，应该解决等候法院判决的企业认购合并停滞不前的状况、以及关于结构调整的解雇限制规定，以改善劳动市场的弹性。同时为了降低失业的负荷，推进再就业，有必要强化雇用保障体系，并需要实行能动性劳动市场政策，允许设立职业介绍所与临时工作岗位介绍机构。

在国际化与信息化潮流中，今日的韩国企业所面临的危机之一是劳动市场不够有弹性。因此，企业无法有效率地调整和运用人力资源，在进行人员调整等方面受很大限制，结果导致高成本人力结构。为了适应亚洲金融危机之后的形势，政府正在强化人员调整的相关法律法规。

现存人事管理的局限

管理者销售第一的思维，导致不重视对生产力与技术研发的投资，更注重不合理的设备扩张和事业规模的扩